# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

الأستاذ الدكتور
يوسف حجيم الطائي
دكتوراه إدارة أعمال

الدكتور
هاشم فوزي العبادي
دكتوراه إدارة أعمال






www.darsafa.net







دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف : 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
Safa@darsafa.info Safa@darsafa1.net Safa@darsafa.net










تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب



تليجرام : هنا سور الأزبكية
أكبر مكتبة رقمية



تليجرام : هنا سور الأزبكية
أكبر مكتبة رقمية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري


تليجرام : هنا سور الأزبكية
أكبر مكتبة رقمية

# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري


الأستاذ الدكتور

**يوسف حجيم الطائي**

دكتوراه إدارة أعمال

الدكتور

**هاشم فوزي العبادي**

دكتوراه إدارة أعمال



**الطبعة الأولى**

2015م - 1436هـ



**دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان**




رقم التصنيف : 658.3

ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري

أ.د يوسف حجيم الطائي/ د.هاشم فوزي العبادي

الواصفات: ادارة الافراد/ ادارة الاعمال/

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/1/137)

ردمك ISBN 978-9957-24-943-4



عمان ـ شارع الملك حسين

مجمع الفحيص التجاري ـ تلفاكس ـ 4612190 6 962+

هاتف ـ 4611169 6 962+ ص . ب 922762 عمان ـ 11192 الأردن

**DAR SAFA Publishing - Distributing**

**Telefax: +962 6 4612190- Tel: + 962 6 4611169**

**P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan**

**E-mail:safa@darsafa1.net**

**E-mail:safa@darsafa.info**

**www.darsafa.net**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

صدق الله العلي العظيم

(سورة الزمر: الآية 9 )

# الإهداء

إلى طلابنا في الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة
نهدي لهم هذا الجهد المتواضع

المؤلفان

# الفهرس

## الفصل الثالث

## تحديات إدارة الموارد البشرية



## الفصل الرابع

## مدير الموارد البشرية

## الفصل الخامس

## اتصالات الموارد البشرية

## الفصل السادس

## نظام المعلومات الموارد البشرية



## الفصل السابع

## تدقيق إدارة الموارد البشرية



## الفصل الثامن

## مسائل الموارد البشرية في إدارة العمليات

## الفصل التاسع

## خلق نظام عمل الأداء العالي وتوسّع آفاق إدارة الموارد البشرية



## الفصل العاشر

## إدارة الموارد البشرية الدولية

## الفصل الحادي عشر

## إدارة الموارد البشرية العالمية



## الفصل الثاني عشر

## إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

# فهرس الاشكال

# فهرس الجداول

# المقدمة

سبق وأن قطعا المؤلفان وعداً لقرائهما بأن يبذلان جهداً حثيثاً لإصدار طبعة قادمة وهي الآن بين أيديكم، ففي مقدمة الكتاب الأول والموسوم بـ(**إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي**) **والمنشور عن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع** أكدا المؤلفان على أنَّ إخراج كتاب متكامل في إدارة الموارد البشرية ينبغي أن يتضمن موضوعات أخرى مثل: (اتصالات الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية العالمية، إدارة الموارد البشرية الدولية، قضايا فرص التشغيل المتساوية، تحسين نوعية حياة العمل، دوران العمل، الولاء التنظيمي، حقوق العاملين والعلاقات العمالية، النظام التأديبي، التعويضات المبنية على الأداء، كيفية تحقيق الأداء العالي).

واليوم ولله الحمد فقد تضمنا كتابنا هذا تلك المواضيع وغيرها بما يجعل الكتاب رافداً علمياً للطالب والتدريسي والباحث والمدير وغيرهم من المهتمين بحقل إدارة الموارد البشرية.

ففي الفصل الأول والذي كان يحمل عنوان **مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية** وقد تطرق إلى المفاهيم الجوهرية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية معرجاً على المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية موضحاً مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية مبيناً لنا أهمية الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها.

أما الفصل الثاني فقد كان يحمل عنوان **عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال** وابتدأ من تحليل الوظائف وتوصيفها ثم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية إلى قياس تقييم أداء العاملين ناهيك عن التدريب وتنمية الموارد البشرية ومن ثم تقييم الوظائف بالإضافة إلى تحديد هيكل الأجور ودوافع الموارد البشرية وتحفيزها وأخيراً تطرق إلى المنافع والخدمات المقدمة للموارد البشرية

وصحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي ودارة الحركة الوظيفية.

بينما تطرق الفصل الثالث والموسوم **بتحديات إدارة الموارد البشرية** إلى التحديات التنافسية وإدارة الموارد البشرية ومن ثم الاهتمامات الديموغرافية واهتمامات الموظف معرجاً على التغيرات الثقافية وتحديات شراكة المدراء التنفيذيون والموارد البشرية وكيف يمكن لمنظمات الأعمال من مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

في حين كان الفصل الرابع يحمل تحت طياته موضوعاً لم يتطرق إليه الكتاب بشكل مستقل وهو **مدير الموارد البشرية** فقد تطرق إلى وظائف مدير إدارة الموارد البشرية وأهميتها من وجهة نظر المدراء ومن ثم مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية ومقدراته وأدواره ومؤهلاته ومسؤوليات المدراء التنفيذيين للموارد البشرية ومن ثم المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية موضحاً معنى المدير التنفيذي وما هي الخصائص المطلوبة في المدير الدولي فضلاً عن أهم التحديات التي تواجه المدير الأجنبي.

أما الفصل الخامس فقد كان يحمل عنوان **اتصالات الموارد البشرية** وقد تطرق إلى إدارة الاتصالات والموارد البشرية ومفهوم الاتصال ومن بعدها دور إدارة الموارد البشرية في الاتصالات فضلاً عن أشكال الاتصال وعناصره ونظمه وشبكات الاتصال.

إنَّ الفصل السادس من هذا الكتاب والمعنون **نظام المعلومات الموارد البشرية** كان مهماً وأكتسب أهميته من خلال تطرقه إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهمية هذا النظام وأهدافه وكيفيه تصميمه مسلطاً الأضواء على قسم المعلومات الموارد البشرية وكيفية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية.

أما الفصل السابع فقد كان يحمل عنوان **تدقيق إدارة الموارد البشرية** وقد تطرق إلى إعادة تحديد المصدر والاستقطاب ومن ثم التدريب وبناء القدرة بالإضافة إلى إدارة الأداء والتقييم ورفاهية ومنافع الموظفين.

وكذلك الحال بالنسبة للفصل الثامن والموسوم **بمسائل الموارد البشرية في إدارة العمليات** فقد ركز على الدور الإداري الجديد ومن ثم توسيع مجموعة المهارات الإدارية بالإضافة إلى الاتجاهات والميول المنبثقة في مكان العمل والتأكيد المتزايد على روح العمل الجماعي فضلاً عن الدوران الوظيفي والاعتبارات السلوكية الفيزيائية في عملية تصميم الوظيفة.

في حين تطرق الفصل التاسع والموسوم **خلق نظام عمل الأداء العالي وتوسّع آفاق إدارة الموارد البشرية** إلى المبادئ الأساسية لنظم عمل الأداء العالي ومن ثم مفهوم تشريح نظم عمل الأداء العالي والملائمة معاً بالإضافة إلى تطبيق النظام والحصول على النتائج المرجوة منه، وأخيراً تطرق إلى نظم عمل الأداء العالي والشركات الريادية الصغيرة والمتوسط الحجم.

أما الفصل العاشر فقد خرج هذا الفصل من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي ليعبر عن عنوانه **بالموارد البشرية الدولية** والذي تطرق إلى الإدارة الدولية ومفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية والقضايا الثقافة والجنسية في إدارة الموارد البشرية الدولية ومن ثم التوظيف الدولي والتدريب والتنمية الدولية وتقويم الأداء الدولي فضلاً عن التعويضات الدولية وأخيراً المنظمات الدولية وعلاقات اليد العاملة.

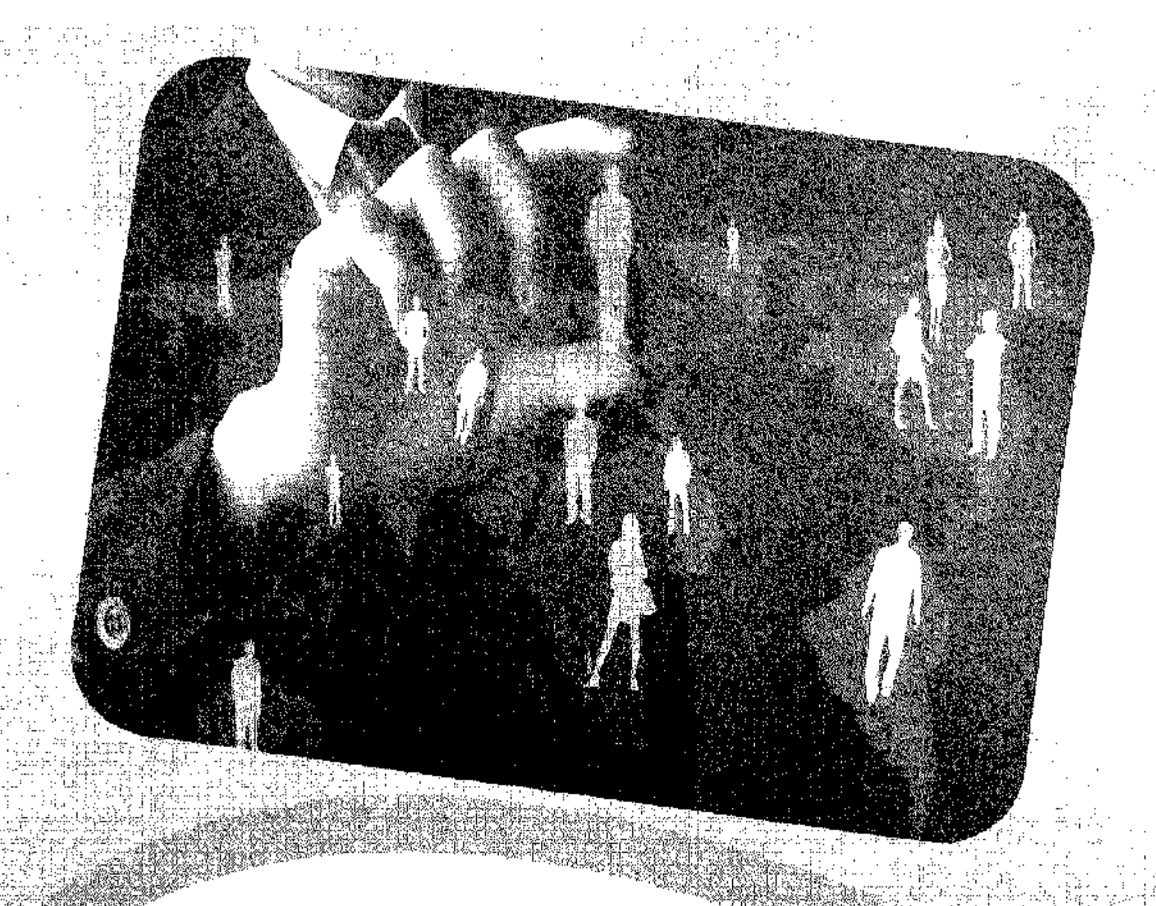
ولم يكتفي الكتاب بذلك فقط بل سلط الفصل الحادي عشر الأضواء مجدداً على المستوى العالمي ليكون عنوانه **إدارة الموارد البشرية العالمية** والذي تطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية، وكيفية انتقال الخدمات العالمية وما هي إستراتيجيات الموارد البشرية العالمية.

أما الفصل الأخير من هذا الكتاب فكان هو **إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية** وقد تطرق إلى إدارة الموارد البشرية والإنترنت ومن ثم إدارة الموارد البشرية والإنترنت في المنظمة معرجاً على نظرة عامّة في إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية متحدثاً عن بيئة الشركات متطرقاً إلى إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكيفية تحسين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإكتشاف المعرفة في قواعد البيانات.

**المؤلفان**


الأستاذ الدكتور
يوسف حجيم الطائي
dctrr12@yahoo.com

الدكتور
هاشم فوزي العبادي
hashimf_2000@yahoo.com
www.dr-alabadi.com





# الفصل الأول

# 1

## مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية

# الفصل الأول

# مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية

## أولاً- المفاهيم الجوهرية لإدارة الموارد البشرية:

أُستعملَ مصطلح "إدارة المورد البشري" بصورة عامة في السنوات الخمسة عشر المنصرمة. وقبل تلك الفترة، كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين". ولم يكن تغيير الاسم فقط تغييراً لفظياً وإنما مرّ بمراحل متعددة. حيث أن تعبير إدارة الموظفين، والذي ظهرَ بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي (وعلى الأقل في الولايات المتّحدة)، يعلّقَ كثيراً بالجوانب التقنية لإستئجار، تقييم، تدريب، وتعويض المستخدمين، وكان مناسباً لوظيفة "الموظّفين" في أكثر المنظمات. ولَمْ يكن المفهوم يُركّز عادةً على تُزاول علاقة التوظيف المتباين في الأداء التنظيمي الشامل أَو على العلاقات التنظيمية بين مثل هذه الممارسات. وافتقر المفهوم أيضاً إلى مثال موحد.

وتطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابةً للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة للعوامل التالية: كالعولمة، إلغاء قيود التنظيم، والتغيير التقني السريع. وسبّبتْ هذه الضغوط قلق كبير للشركات وبدأت في الانخراط في التخطيط الإستراتيجي- كعملية تَوَقُّع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) وتوحيد المكوّنات المُخْتلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لتُرويّج التأثير التنظيمي.

وبالرغم من أن الجوانب التقنية لإدارة الموظفين التقليدية ما تزال المكوّن التكاملي لإدارة المورد البشري، فأن صياغة الإستراتيجية والتطبيق أصبحت البناء الأمثل للتكامل والهيمنة. ويهتم مدراء الموارد البشرية بأنظمة التوظيف

العامّة الذكية التي تعد عوامل داخلية مكمّلة وتساهم في نيل المنظمة لأهدافها الرئيسة في النهاية. ويُنْظَرُ أيضاً للوظيفة أَنْ تكُونَ أقرب إلى القمة الإستراتيجية للشركة بدلاً من إدارة الموظفين.

وفي الواقع تصور أدبيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدراء الموارد البشرية كأدوات مستخدمة للطرق المتبعة في إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن تساهم في صناعة نظام تنظيمي عامٍّ للموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يفترض (Schuler-1988) بأنّ شركات الإستراتيجيات التنظيمية العامّة تُولّد حاجة كبيرة لترويج سلوك معيّن في المستخدمين (مثلاً: القبول بالمخاطرة بدلاً من اجتناب المخاطرة، والفرد مقابل الفريق، والاختراع مقابل التقليد)؛ من أجل الحصول على إستراتيجيات الموارد البشرية وتصميمها لانتزاع الذخيرة الفنية السلوكية المطلوبة.

وتتضمن القضايا التي يتم مناقشتها في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية ما يلي:

1) **ملاك الموظفين:** ويتضمن هذه المفهوم العديد من الأسئلة التي تتطلب مناقشتها، نحو: هل تعتمد المنظمة بشكل أولي على المصادر الداخلية أم أنها تعتمد على المصادر الخارجية في سد الوظائف الشاغلة؟ هل أن مسارات المهنة واسعة أم ضيّقة؟ هل هناك سُلم ترقية واحد أم هناك عدة طرق متعدّدة للترقية؟ هل المعايير المستخدمة في اتخاذ قرارات ملاك الموظفين واضحة أم ضمنية؟ هل تعتمد المنظمة على شمولية متعددة أم محدودة؟ هل تعد إجراءات مِلاك الموظفين مفتوحة أم مُغلقة وسرّية؟

2) **التعويض:** هل تدفع المنظمة بشكل عام أجور منخفضة أم مرتفعة بالمقارنة مع مستوى السوق؟ هل هناك تأكيدُ على العدالة الداخلية (على أساس المهمة) أم على العدالة الخارجية (على أساس السوق) في قرار التعويض؟ هل هناك فوائد قليلة أم متعددة؟ هل تستعمل المنظمة حوافز أدائية كبيرة

أم قليلة؟ وأخيراً، هل تقدم المنظمة حماية توظيفية عالية مقترنة بدفع متغير، أم حماية توظيفية منخفضة مقترنة بدفْع ثابت (وبمعنى آخر: هل تُسرّح المنظمة الأفراد بدلاً من قَطْع الدَفْع في الأوقات العصيبة)؟

3) **التدريب والتطوير:** إلى أي مدى تهتم المنظمة في جُهود التطوير والتدريب؟ وإذا كانت المنظمة فعلاً مهتمة، هل هذه الجهود قصيرة الأمد أمْ بعيدة المدى في التأثير الواضح؟ وهل التدرّبُ ضيّق أمْ واسع وهل يعتمد التركيز على تحسين معدل الإنتاج أمْ تحسين نوعية حياة الموظف؟ وهل يتم تخطيط التدريب بشكل منظّم أمْ تلقائي؟

تعدُّ النقاط أعلاه بعض النشاطات التي تعمل كمكوّنات تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية؛ وتتضمّن الأنشطة الأخرى تقييم المستخدم، تصميم الوظيفة، مشاركة المُستخدم، والعلاقات بين صاحب العمل والعمال. وبالطبع، تتفاوت إستراتيجية الموارد البشرية ضمن المنظمات، اعتماداً على الهدف الإستراتيجي المرتبط بالمكوّن الخاص للشركة.

وهناك أدب تجريبي شامل في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي تحقق من العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (أداء سوق الأسهم (كالمحصول)، وإجراءات المحاسبة (العائد على الاستثمار)، والإجراءات الشخصية). وبرهنت هذه الدراسة بشكل إحصائي على العلاقات المهمة بين الإستراتيجية والأداء ومن بين هذه الدراسات هي (Arthur,1994)، (Delaney and Huselid,1996)، (Ichniowski,1990)، (Ichniowski, Shaw, and Prennushi,1993).

وهناك قضية مهمة في هذه الفقرة وهي المدى الذي يشير إليه التحليل التجريبي بالتأكيد على "أفضل الممارسات العالمية" وقد تسمو من مفاهيم الطوارئ التي تستخدم إستراتيجيات الموارد البشرية والمصمّمة إلى حدٍ كبير كعنصر تكاملي للإستراتيجية التنظيمية.

وتبدو معظم الأدلة مدعمة بوجهة النظر السابقة "بالأداء العالي" أو "الاحتواء العالي". وعلى ما يبدو يتميز عمل الأنظمة بالتأثيرات المتفوّقة عموماً. وتستند مثل هذه الأنظمة نموذجياً على أساس الفريق، بوجود موظفين ذوي مستويات منخفضة ويتمتّع الفريق بالحكم الذاتي الأعظم مقارنة بالمنظمات التقليدية. وتتميز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بميّزة الدفع وفق أساس الأداء، التأكيد على التدريب، ومشاركة المستخدم.

ولابدّ من التركيز في إدارة الموارد البشرية على القضايا التي ترتبط بالفرص المتاحة للنساء وعلى كل المستويات في المنظمات، بضمن تلك العوامل التي تُروّج لما يسمى "بالسقف الزجاجي". وتبدو الحكمةُ التقليدية لإدارة الموارد البشرية اليوم أقرب إلى مفهوم التنويع التنظيمي الجيد الذي يصبُ عموماً لمصلحة المنظمة من خلال الترويج لتشكيلة من المنظورات والرؤى (وبالطبع، هي متطلبات قانونية ولا يمكن حصرها).

وفيما يلي مجموعة من المفاهيم التي توضح إدارة الموارد البشرية:

- ☒ عرف (Storey,1995) إدارة الموارد البشرية (النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد).
- ☒ كما عرفها (Schuler,1995) بأنها الإدارة المسؤولية عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ☒ في حين عرفتها (عبيد، 2000) بأنها (موجود إستراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقاته).

- ☒ كما عرفها (الطائي وآخرون، 2006) بأنها (الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير).
- ☒ ويشير (Butler et al., 1991) بأنها تأخذ بعداً إستراتيجياً فهي (الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئة وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من بواسطة العنصر البشري).

وبناءاً على تلك التعاريف يمكننا أن نعرف أن إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1) (هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية).
2) (عبارة عن مستودعاً كبيراً للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها إستراتيجياً والاستفادة منها وتوسيعها إلى حد كبير للمنافسة والتميز).
3) (هي الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وبتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها).

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تخفيضها وقيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واتجهت

اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركّزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضاً ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث الإدارات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

وإلى جانب كل ما سبق فإنّ الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء الموظفين وبالتالي أداء الإدارة، وهما تمكين الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية.

يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح الإدارات المتوجهة نحو الزبون، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا على الاختصار.

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في إدارة الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوما وإنما في حالة غياب مسؤولية أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر. إلى جانب دافع الاعتراف بالفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها.

## ثانياً: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

The Change from Individuals' Management to Human Resources management

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، وأن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم كما لاحظ (Guest,1987) التأكد بشكل أساس عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، وقد استطاعت (Legge,1989) من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، وهذه الاختلافات هي:

- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.

- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين والمتخصصين بشؤون الأفراد.
- بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسة التي يقوم بها المديرون التنفيذيون .

وكذلك أضاف (الطائي وآخرون، 2006) وزملائه إلى تلك الاختلافات عدة أسباب أدت ودعت إلى وجود ذلك الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأفراد من بينها:

- **من حيث الوقت والتخطيط:** ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظمة، وعلى المستوى الحدي، ويكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذي طابع إستراتيجي.
- **أنظمة الرقابة:** تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.
- **الوظائف:** تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.
- **الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

- **العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والإنشداد للعمل.
- **منظور العلاقات بين الأفراد:** يكون منفعي وجمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقاً لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماماً في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. وليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

ومن حيث تنوع النشاطات والوظائف، فأن منطق إدارة الموارد البشرية الجديدة في هذه الإدارة لم يكن معروفة في إدارة الأفراد، وهذه الأنشطة هي:

- **النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين،** وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- **النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي،** ذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج والنمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد وتدريبهم، بل على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأنظمة والقواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية والاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.

☒ **نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي**، من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.

☒ **التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع**، وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة، ومن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.

## ثالثاً- المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

The Strategic principles For Human Resources Management Concept

إنَّ مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ إستراتيجية تتمثل بالآتي:

1) **مبدأ إدارة العنصر البشري:** وفقاً لهذا المبدأ فأنه يركز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة. أن مبدأ الموارد البشرية يعد مبدأ سلوكياً، إذ أن إدارة الموارد البشرية- وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجيات المنظمة، بمعنى أخر أن إستراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية.

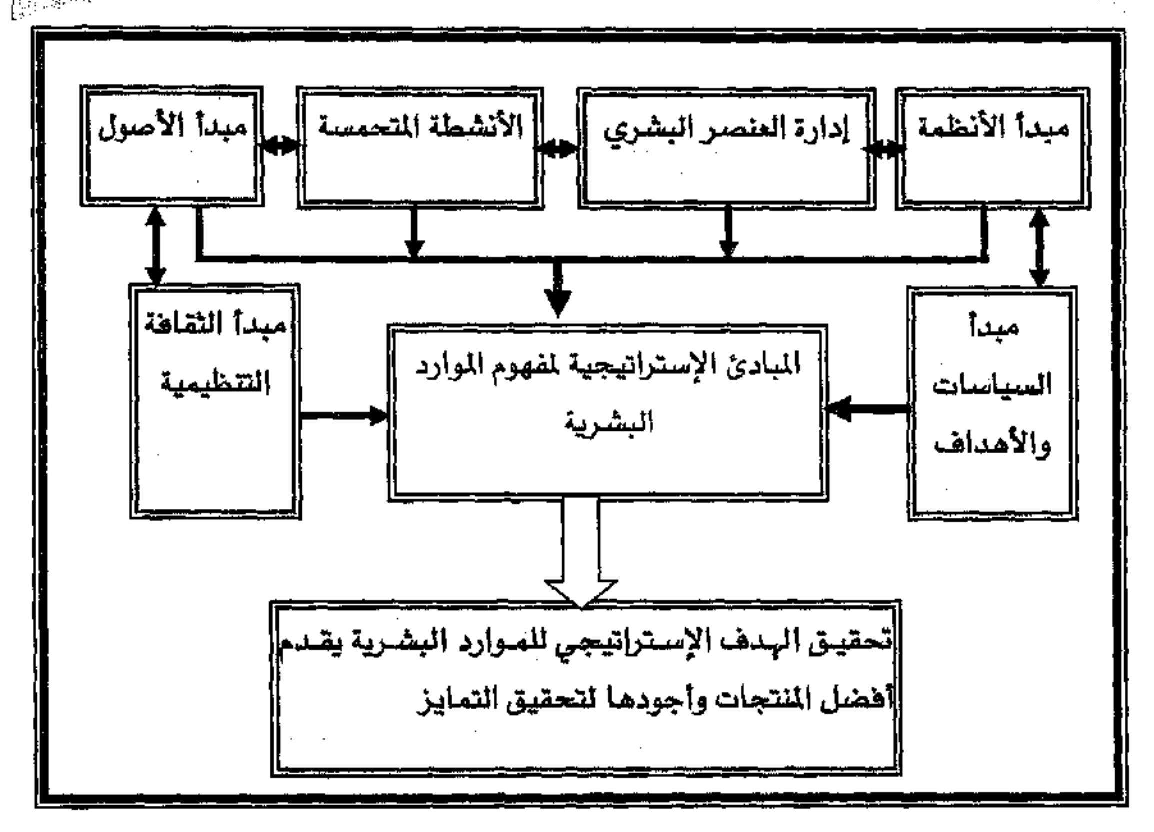
2) **مبدأ النظم:** وفقاً لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأكبر (المنظمة) لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط. وبما أن المنظمة نظام أكبر فأن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام لأن كل شيء في الكون عبارة عن نظام رئيسي ونظام فرعي في الوقت نفسه.

3) **مبدأ الأنشطة المحتسبة:** لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وفي موارد المنظمة البشرية، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

4) **مبدأ الأصول:** حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، وحتى تقوم المنظمة وتبقى حية تحتاج عدداً من الموارد، إحداها هو المورد البشري، أي الفرد الذي يعد الأكثر تعقيداً ويجب الاهتمام به.

5) **مبدأ السياسات والأهداف:** يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات، وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

6) **مبدأ الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين. فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1).




الشكل (1) المبادئ الإستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية

**المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن)، ص:41.**

## رابعاً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية:

يشير (المغربي، 2008) إلى وجود عدة مداخل نستطيع من خلالها دراسة إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل هي، أنظر الشكل (2):

1) **المدخل الإستراتيجي:** يركز المدخل الاستراتيجي على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يُعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.

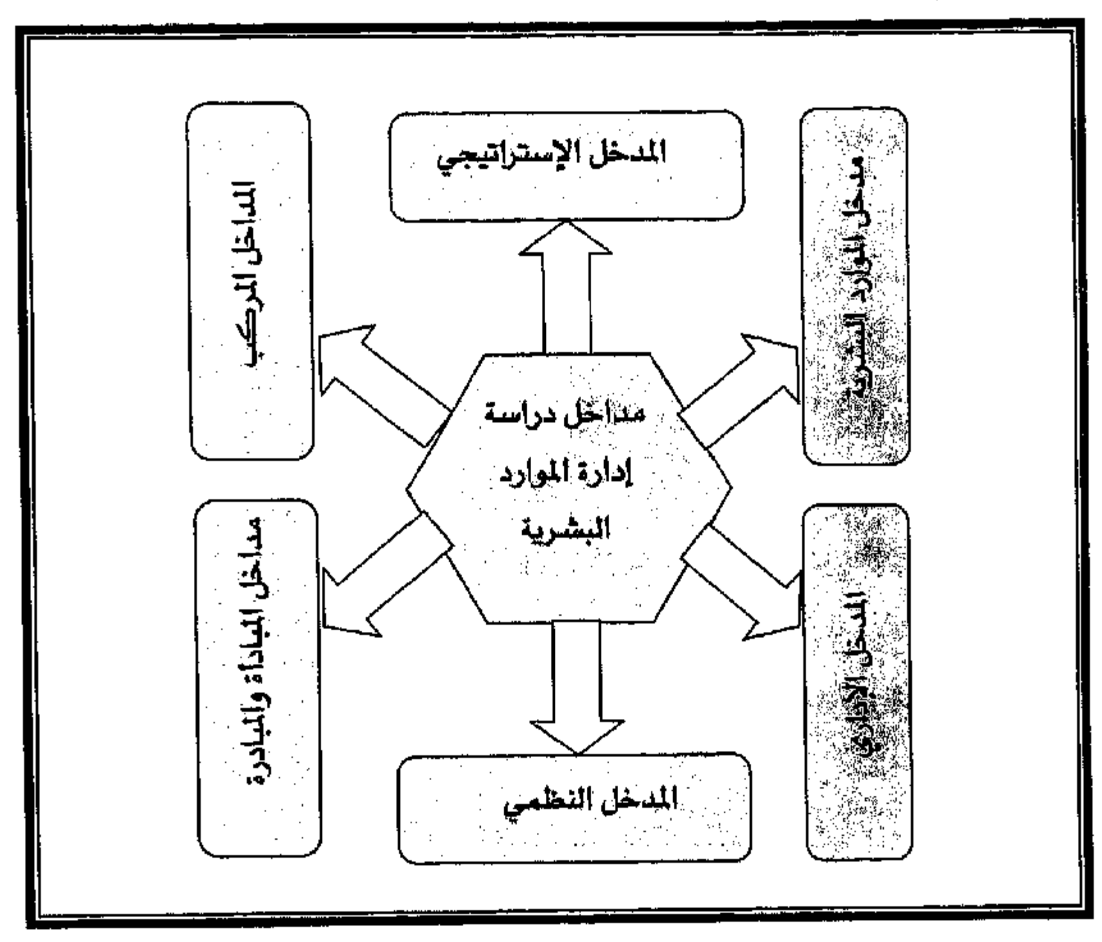
2) **مداخل الموارد البشرية:** يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري: (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليته).

3) **المدخل الإداري:** يركز المدخل الاداري على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

4) **مدخل النظم:** يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق... وغيرها من النظم وكلها تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، وبناء على ذلك يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة: (المدخلات، وعمليات التشغيل والمخرجات وتربط التغذية المرتدة بين تلك العناصر).

5) **مداخل المبادأة والمبادرة:** يعتمد هذا المدخل على حُسن التوقع والرؤية للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، ولذا يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الإستراتيجي والابتكاري، وإعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية كأثمن الموارد المتاحة للمنظمة.

6) **المداخل المركب:** يجمع المدخل المركب بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمنظمة التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لابد وأن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي، يساندها مدخل المبادرة، ولابد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري، في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة.




**الشكل (2) مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية**

**المصدر: أعداد المؤلفان.**

## خامساً: أهمية الموارد البشرية، Importance of Human Resources

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية. وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية مما يجعل من إبداع المنظمة. وتعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.

لقد أدركت منظمات الأعمال إن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة. وترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم. لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة (Knowledge-Based Society)، فإن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية. ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة، لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضاً في الطرق التي تجعل هذا ممكناً في النهاية.

لقد أحتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمراً مجدياً ويمكن تلخيصها بما يلي:

1) إنّ إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

2) إنّ إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فأن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل الصحيح.

3) إنَّ معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا. لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وأدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

4) إنَّ دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً.

إنَّ إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية إستراتيجية للمنظمة ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر أن تولي الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية فهذه الإدارة تأخذ في الاعتبار النظرة بعيدة المدى للأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتضطلع القيادات الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الإستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات وأهداف المنظمة وذلك للتأكد من أن إستراتيجية الموارد البشرية انبثقت ونشأت من إستراتيجية المنظمة، لذا لابد أن تضع إستراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص والتي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقد حدد ثلاثة مستويات هي التوافق الخارجي ويتضمن تكامل سياسات إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المنظمة. إلى جانب التوافق الداخلي وتتضمن التكامل بين مختلف أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتكامل إدارة الموارد البشرية مع وظيفة المديرين في الصفوف الأمامية. ويهتم العنصر الثالث بدور المديرية في الصفوف الأمامية وتنطلق الفرضية من مبدأ أن إدارة الموارد البشرية إذا كانت تشكل أهمية إستراتيجية للمنظمة فلابد أن تستند إدارتها للمديرين في الصفوف الأمامية الذين ينظر لهم كعنصر

أساسي لتوجيه سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة، وتتضمن مسؤوليات المديرين تحديد الرواتب، تقويم الأداء، التدريب والتطوير، تحفيز فرق العمل، وتخفيض التكاليف، ورفع مستوى الجودة وتلبية احتياجات الزبائن وتحسين الأداء. بينما يرتكز العنصر الرابع على الدوافع الأساسية والتي يمكن أن تستخدم لتفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن تعزيز تلك الدوافع بعملية الاتصال، الأجر مقابل الأداء التدريب والتطوير وتحقيق الانسجام بين العاملين.

من خلال ما تقدم يتضح لنا بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في استقطاب الكفاءات المتميزة واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة والميزة التنافسية بين المنظمات.

كما أن هناك عدة عوامل إستراتيجية تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية من بين هذه العوامل:

- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساس، والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الأفراد في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره.
- ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفاعل والبناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.
- إنّ التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورقي الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافاتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته.
- إنّ تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد

البشرية، وأهميتها وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة.

- لقد فرض هذا التداخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الأفراد تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة.

وبالرغم من أن الكثير من القيادات العليا لا يعيروا اهتماماً كافياً إلى الموارد البشرية خصوصاً في التقارير التي تصدر عن أعمال منظماتهم ويكون التركيز منصب على الأداء الاقتصادي أو النتائج الاقتصادية ومقدار ما حققته المنظمة من أرباح أو مقدار الخدمات التي قدمتها والأعداد الهائلة التي استفادة من تلك الخدمات، ولكن إذا ما علمنا أن الدراسات والأبحاث العملية التي أجريت على بعض الشركات الأجنبية قد أوضحت أن الشركات التي استمرت على مر السنين وحققت نجاحاً كبيراً لديها سياسات قوى بشرية جيدة وإن تلك التي لم تستمر وفشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية وإن علاقات العمل تكون فيها سيئة وغير سليمة، وتوضيحاً لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- إنَّ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية Accounting Human Resources.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة ولأجهزة العمالية كالنقابات.
- تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهما التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

- إنَّ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

يتضح من ذلك أن من أبرز المهام المناطة بالوارد البشرية هي: الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العملين في المنظمة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية.

## سادساً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

Objectives of Human Resources Management

إنَّ أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بـ(التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بـ(التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:

1) تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
2) توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

3) زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

4) إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

5) المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

6) إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

7) السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة. حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

**1- الأهداف على مستوى المنظمة:**

إنّ الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد. وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها:

- ☒ **إستراتيجية التكامل:** أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- ☒ **الولاء:** ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- ☒ **المرونة:** وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- ☒ **الجودة:** ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- ☒ **التنبوات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- ☒ **الخطط:** وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

**2 - الأهداف على مستوى المجتمع:**

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:-

- ☒ استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم.
- ☒ تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
- ☒ غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
- ☒ وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- ☒ تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.
- ☒ تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

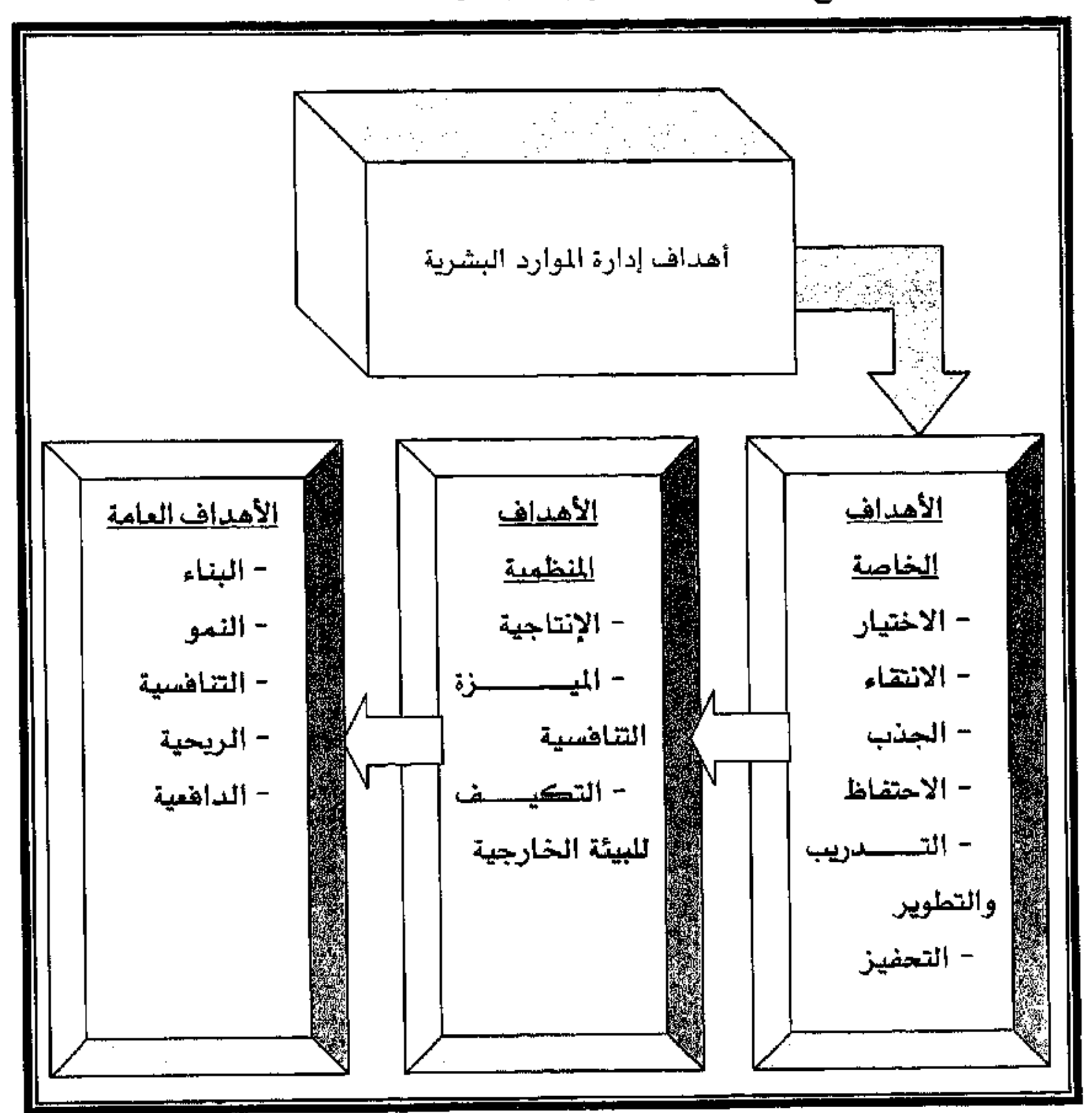
**3 - الأهداف على مستوى العاملين:**

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:-

- ☒ جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم.
- ☒ توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
- ☒ اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- ☒ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة.
- ☒ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءاً على أسس علمية.

☒ تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.

والشكل (3) يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية.




الشكل (3) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية

**Source:** Schuler, R.S., (1995),'' **Managing Human Resources''** 5th Ed.,West publishing, Co, U.S.A . P:9.

## سابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

Functions of Human Resources Management

في هذه الأيام أصبح لوظيفة الموارد البشرية دوراً أكثر إستراتيجية. خاصةً وأن لبيئة الأعمال المتغيرة أمكانية أن تؤثر على العلميات الجارية، أصحاب المصلحة، وإستراتيجية المنظمة ككل. لذا تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً مهماً في رؤية وتكامل فرص العمل، تحريك العاملين، تنمية قدرات العاملين، خلق فرق العمل في المنظمة.

ونود أن نشير هنا، إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ليست عملية منفصلة عن إستراتيجية المنظمة أو عملياتها. فلقد حاولت منظمات عديدة مثل (Texas Instruments) و(Vyasa Bank and C-Dot) أن ترتب وتصيغ إستراتيجية مواردها البشرية مع حاجات أعمالها.

لقد أخذت الموارد البشرية في بعض المؤسسات تمارس أعمال مكاتب الاستخدام، إذ تقوم بتعيين العاملين وحفظ ملفاتهم، ولقد أدت حداثة هذا الفرع إلى عدم رعايته الرعاية الكافية. لقد ثبت بعض المؤلفين واجبات إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد العاملين وإعدادهم وتنظيم ساعات عملهم، وتحديد أجورهم وتوفير أمكنة للعمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم، والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم. فضلاً عن تفهم الروح المعنوية لهم باتجاه استثمارها وضمان انسجامها وتعاونها مع الإدارة تعاوناً مثمراً يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى. ومن خلال النظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى أخر بالإضافة إلى الاختلاف في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة التي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين وفي ظل هذه الاعتبارات كأن من الممكن تحديد بعضا من أهم واجبات وظائف إدارة الأفراد وعلى النحو التالي:

### 1- تهيئة القوى العاملة :

ونقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة. أو تهيئة القوى العاملة يعني استحضارها بالنوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة ويتم ذلك بالتعرف على توصيف الأعمال والتعرف على أعداد العاملين. حيث أن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو إعداد أو أيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة. ويعد تحليل وتوصيف الأعمال القاعدة التي يرتكز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية، فهو الأساس للنظام السليم الذي يتم بموجبه الاختيار والتعيين ولوضع معدلات عادلة للأجور وبرمجة التدريب وتحديد الحاجات التدريبية.

### 2- تطوير القوى العاملة:

وهي الوظيفة الثانية إدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءاً على أسس عملية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من أجل أن يكونوا مؤهلين لأشغال وظائف أخرى أكثر تعقيداً. ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي:

- التخطيط المهني.
- أعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين.
- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.

### 3- مكافآت القوى العاملة:

أن القاعدة الأساسية في مكافآت القوى العاملة هو تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناءاً على ذلك تحديد الأجور والمكافآت، وتعويضهم ومكافأة العاملين عن الجهود

التي يقدمونها إلى المنظمة، ويشمل ذلك تحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الأداء الاعتيادي، أي تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها.

**4- الحفاظ على القوى العاملة:**

يقصد بالحفاظ على هذه القوى هو إدامة وصيانة الأفراد العاملين في المنظمة وتوفير بيئة آمنة لهم وتشتمل المحافظة على العاملين المتوفرين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض أو الحادثة، وأيضا الحفاظ على قوى العاملين من الشيخوخة لتجنبها العوز والحاجة بعد أن أدت رسالتها في الإنتاج في سبيل خدمة المجتمع والمصلحة العامة والخاصة على السواء. ويضاف إلى ذلك توفر مناخ تنظيميا يسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين بحيث يبقون في المنظمة أي أن العملية تتمثل على الأقل الفعاليات التالية:

- وضع وتنفيذ نظاما للسلامة المهنية.
- متابعة قوانين العمل ومتطلباتها.
- التأكد من امتلاك المنظمة لثقافة ومناخ يثمن السلامة والفرد.

**5- وظائف أخرى:**

نستطيع أن نقول بأن هناك وظائف أخرى بالإضافة إلى ما جاء أعلاه فقد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بمجموعة قضايا أخرى تتعلق بمتابعة حالة العاملين وترقيتهم ومنحهم الأجازات وغيرها مثل معاقبتهم إذا قصروا ... أو غير ذلك، كما قد تحتاج أيضاً إلى الاحتفاظ بمعلومات عنهم وأجراء البحث والمتابعة وخزن البيانات والمعلومات المتعلقة بهم في نظام معلومات الموارد البشرية.

ويود أن يشير المؤلفان إلى أن الوظيفة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية: تتمثل بوضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومواكبة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومتناسقة مع رؤية Vision ورسالة

Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية•:

- ❖ التحليل الوظيفي Job Analysis
- ❖ الوصف الوظيفي Job Description
- ❖ نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- ❖ نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- ❖ نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- ❖ تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- ❖ نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- ❖ تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- ❖ وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- ❖ وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- ❖ وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- ❖ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

---

• سوف يتم تناولها بشكل مفصل في الفصل الثاني.

# مصادر الفصل الأول

## أولاً: المصادر العربية


1) أشوك، شاندا، شلبا، كوبرا، (2002)، (**إستراتيجية الموارد البشرية**)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

2) برنوطي، سعاد نائف، (2000)، (**إدارة الموارد البشرية**)، دار وائل للنشر والطباعة عمان- الأردن، ص:215.

3) بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2000)، (**الإدارة العامة المقارنة**)، عمان – الأردن.

4) سالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، بغداد- العراق.

5) الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (**إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل**)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6) عبيد، نغم حسين نعمة، (2000)، (**أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي- دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط**)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

7) علاقي، مدني عبد القادر، (1993)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة- المملكة العربية السعودية.

8) المغربي، عبد الحميد، (2008)، (**إدارة الموارد البشرية**)، محاضرات منشورة على شبكة الإنترنت، كلية التجارة -جامعة المنصورة- مصر.

9) الهيتي، خالد عبد الرحيم، (1999)، (**إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي**)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1) Arthur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37: 670-687.

2) Beach, D. E., (1970), "Personnel: The Management of People and Work", 3rd, Macmillan Publishing. Co., Inc. Chapter 1, P: 7.

3) Begin, J.P. 1997. Dynamic human resource systems: Cross-national comparisons. Berlin: DeGruyter.

4) Bird, A., & Beechler, S. 1994. Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. Journal of International Business Studies, 26: 23-46.

5) Boxall, P. (1996), "The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", Human Resource Management Journal, Vol.6 No.3, p: 59-75.

6) Butler, J. E. and Ferris, G, R. and Napier, N. K., (1991), "Strategy and Human Resources Management Cincinnati, oh, south western and dyer. P: 34.

7) Caudron, Shari, (2000), "Job Disappear: When Work Becomes More Important", Workforce, Jan ,P: 15-16.

8) Delaney, J.T., & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4): 949-969.

9) Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. Academy of Management Journal, 39: 802-835.

10) Deva, V., and Lawler, J. (1998). Gender roles and culture: A cross-cultural study of women in management. Working Paper, Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois.

11) Elmer H. Burack and Robert D. Smith, (1982), "Personnel Management A, Human Resources System Approach", (New York: John Wiley and Sons Inc, P: 7– 8.

12) French, Wendell L, (1998), "Human Resources Management", New York, Houghton Mifflin Company, ch1 p: 14.

13) Guest, D. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations", Journal of Management Studies, Vol.24 No.5, p.503-21.

14) Guest, D. (1991),"Personnel Management: The End of Orthodoxy?, British Journal of Industrial Relations, Vol.29 No.2, p: 149-75.

15) Ichniowski, C. (1990), "Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses", National Bureau of Economic Research (Working Paper No.3449).

16) Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1993. The effects of human resource management practices on productivity. Unpublished paper presented at the ILR School, Cornell University.

17) John J. Lawler, (1999), "Human Resource Management in International Settings An Overview of the HRM Field and International HRM Gender and Agribusiness Seminar , February 5, Institute of Labor and Industrial Relations, mailto:j-lawler@uiuc.edu: p:1.

18) Legge, K. (1989), "Human Resource Management : A Critical Analysis", in J. Storey,(ed.), New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge. P: 15.

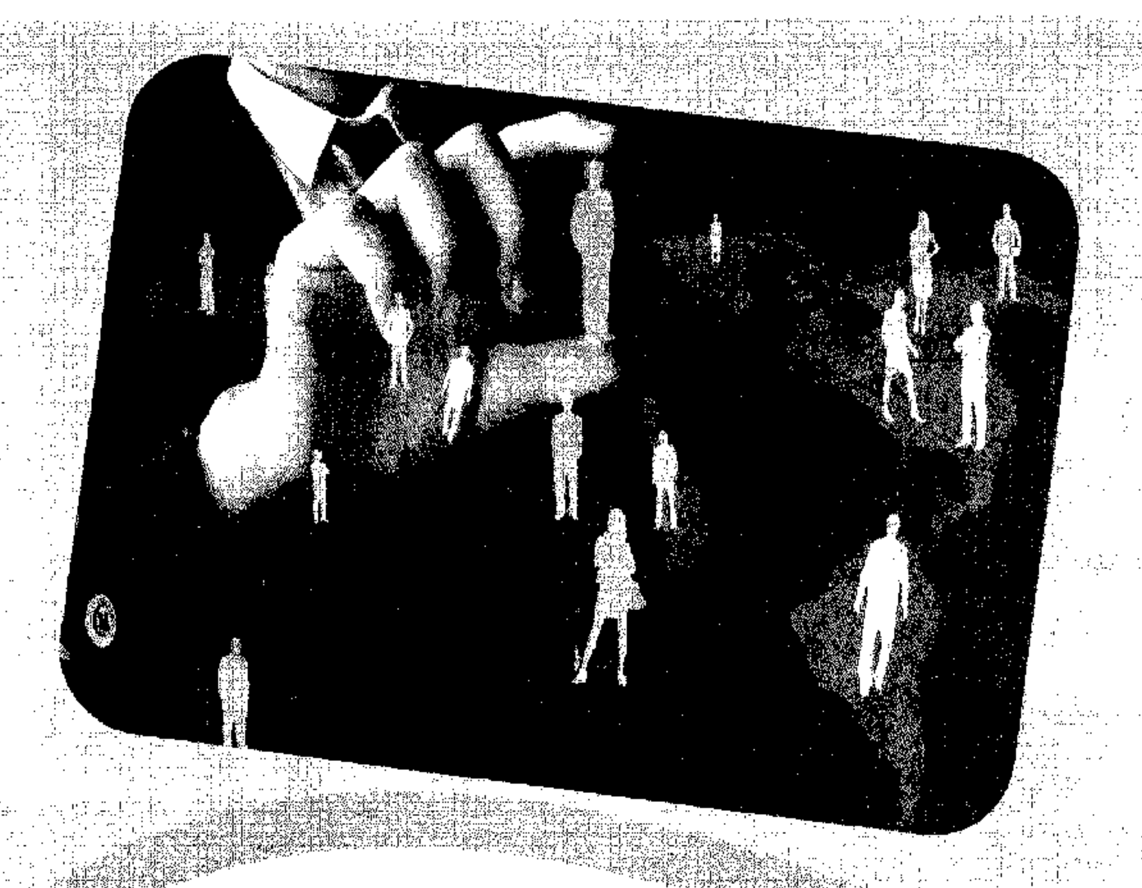
19) Schuler, R. (1988). Human resource management choices and organizational strategy. In R. Schuler, S. Youndblood, V. Huber (eds.) Readings in Personnel and Human Resource Management. St. Paul, MN: West Publishing, pp. 24-39.

20) Schuler. Randall s., (1995), "Mangling Human Resources. Fifth ed.west publl Shing company new,.p: 8.

21) Storey, J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Basic Blackwell. P; 78.

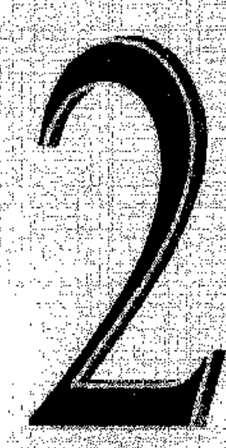
22) Storey, J. (1995), "Human Resource Management: Still Marching on or Marching Out", in J. Storey (ed), Human Resource Management: A Critical Text, London: Rutledge. P: 3.

23) Wagel, W. H. (1990), "On The Horizon: Human Resources in 1990's " Personnel (January), P: 14.





# الفصل الثاني



## عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

# الفصل الثاني

# عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

## أولاً: تحليل الوظائف وتوصيفها Analyzing & Describing Jobs

### مفهوم تحليل الوظائف: Concepts of Analyzing Jobs

يشمل **العمل**: مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام (Tasks) وواجبات (Duties) ومسؤوليات (Responsibilities).

**فالوظيفة** Function: هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة (Job) الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية والوظيفة: هي (مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف) ومن الأمثلة على ذلك وظيفة كاتب حسابات ووظيفة مدير إنتاج...الخ من هذه الوظائف تتضمن مجموعة من المهام تجمعها إدارة الموارد البشرية بشكل بحيث يمكن أن تسندها إلى فرد واحد فتعطيها أسم.

**والمهمة**: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين مثال على ذلك طبع كتاب رسمي تفريغ الأحمال أو الخزين...الخ. فالمهمة تشتمل على نشاط مميز يسهل تحديده. أما **الواجبات**: فتشتمل على أكثر من مهمة وتعد تحديد تفصيلي للوظيفة. في حين **المسؤوليات**: هي التزامات (Obligations) بأداء مهام وواجبات معينة وقد تأخذ شكل الأشراف على عدد من المرؤوسين أو عن الأموال أو عن الأجهزة أو مواد.

ونشير هنا إلى إن وظيفة تهيئة وأعداد الموارد البشرية تتضمن جانبين:

**الأول**: يتركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل.

**الثاني**: يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

ويمكن تحديد مفهوم **تحليل الوظيفة** (عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة).

إنَّ نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسة في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كما وتعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملئ شاغر الوظيفة وإن **عملية تحليل الوظيفة** ((هي جمع المعلومات والبيانات المتعقلة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات)). ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها بعضاً.

نستنتج من ذلك بأن **تحليل الوظيفة**: (هو القيام بتعريف المكونات والمهام المختلفة للوظيفة، أي إنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال والسلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب، بل تخصيص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضاً).

**ويتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما :**

1- **الوصف الوظيفي** Job Description: وهو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي، التي تعد مصدراً للمعلومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية. إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل، التنظيم، والمسؤوليات للوظيفة بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفاً بالأداء المتوقع، أي أنه يخبر المستخدم أو المستخدمين معاً بأغراض الوظيفة وما يجب عمله وأنه لا يصف الوظيفة فقط، بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضاً. والوصف الوظيفي يعمل على أعلام وتذكير

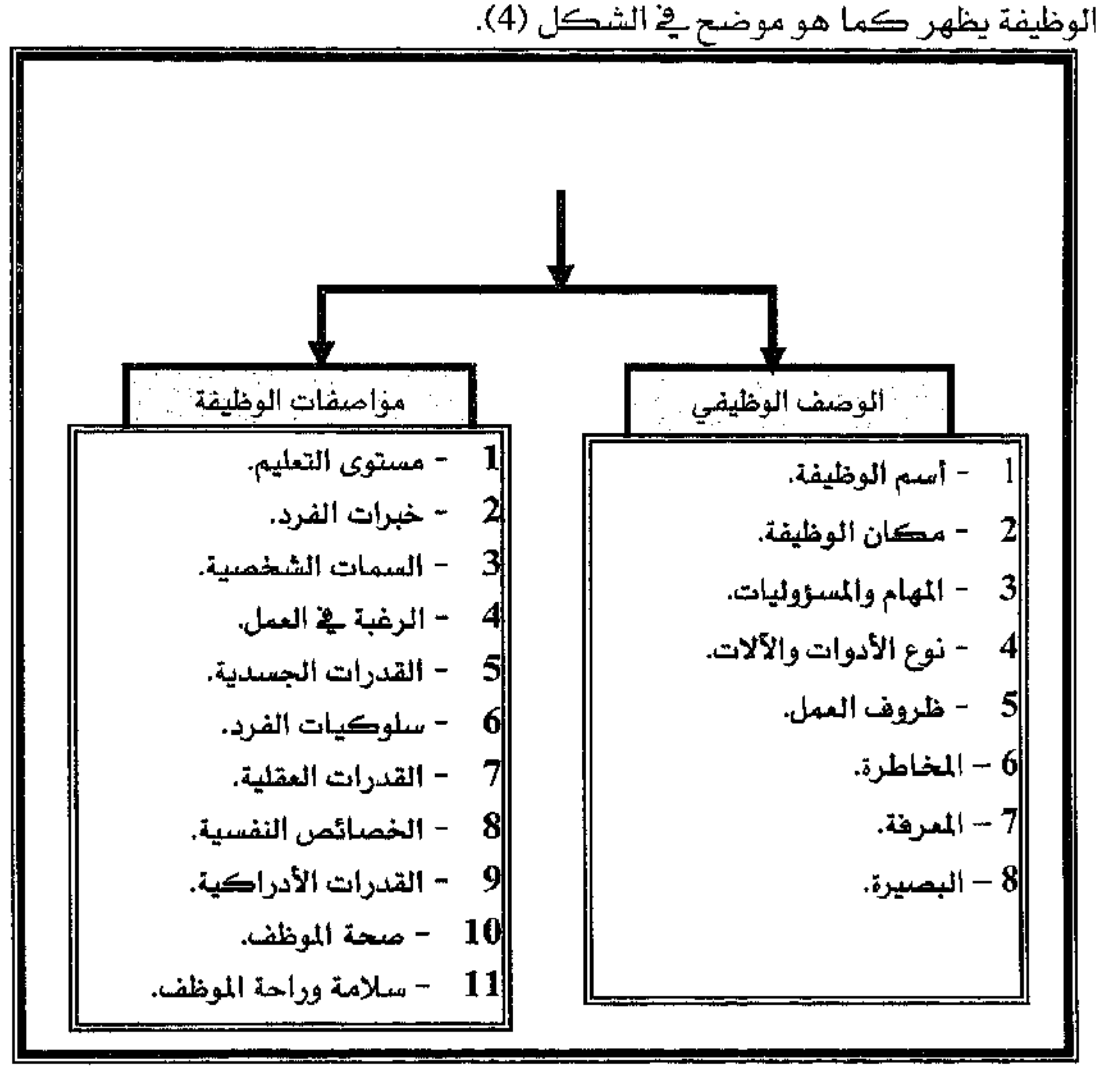
الموظفين حول تفاصيل واجباتهم ويستخدم كدليل للتطوير أيضاً. وإنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم، وللوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها:

- تجنب الالتباس وتقديم الفهم والتوضيح والتماثل للفرد الذي يشغل الوظيفة.
- تزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية وقناعة العمل.
- تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين.
- آخبار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه وما يتوقع منهم.
- إعداد أنظمة الترقية والترفيع والنقل والانضباط.
- إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.
- إعداد نظام تقييم أداء العاملين.
- إعداد أنظمة السلامة والأمن الصناعي.

2- **موصفات الوظيفة** Job specifications: وهو ((عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الأداء)). ويلي وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسة المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقابليات. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة.

إنَّ مصطلحي متطلبات الوظيفة والوصف الوظيفي يستعملان أحياناً بصورة متبادلة مع إن متطلبات الوظيفة تؤكد على المعرفة، الخبرة، البصيرة، الضرورة لأداء الوظيفة، وإن متطلبات الوظيفة يستند إلى اللياقة الشخصية المستحصلة من الوصف الوظيفي ومثال على ذلك: الوصف الوظيفي للتقني سيصف المسؤوليات الرئيسة

والوظائف الأخرى في مجال عمل التقني. بينما متطلبات الوظيفة تؤثر مقدار الخبرة، التعلم، المهارات، الترخيص والمتطلبات الشخصية المطلوبة لأداء الوظيفة. وقد تتضمن تقريراً عن صحة الموظف وسلامته وراحته في ظروف العمل. وعلاوة على ذلك فإن متطلبات الوظيفة تستخدم بكثرة عند الأعلام عن فتح باب التوظيف، خلال جذب واختيار الموظف. كما تستعمل في تقدير الراتب أو الأجور استناداً إلى سوق الوظائف. إذن الوصف الوظيفي يصف الوظيفة، ومتطلبات الوظيفة تشير إلى المؤهلات والقابليات المطلوبة لأداء الوظيفة. لذا فإن الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة يلحق ويكمل إحداهما الأخر وبالنتيجة فإنهما غالباً ما يلتبس إحداهما بالأخر. واعتماداً فإن تحليل الوظيفة يظهر كما هو موضح في الشكل (4).




الشكل (4) تحليل الوظيفة

**تصنيف وتصميم الوظائف Jobs Classify & Design**

**1- تصنيف الوظائف: Jobs classification**

يقصد بتصنيف الوظائف تلك العملية التي تلي وضع الوصف الوظيفي لسائر الوظائف في المنظمة ويراد بالتصنيف ترتيب الأعمال في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأعمال المتشابهة مثل القوى العاملة في شركة مقاولات حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها وواجباتها ومهامها النموذجية مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة وخطوط ترقياتها وتدرج مرتباتها ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعاً للظروف والعوامل البيئة، الحضارية، والاجتماعية والثقافية والاقتصادية في كل دولة.

**2- تصميم الوظائف: Job Design**

إنّ تصميم الوظائف يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي، وهيكل الوظائف، وبالتالي تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة والمنظمة والوظيفة والفرد والمنظمة، وإن تصميم الوظيفة يعني تحديد مضمون العمل ومستواه ووضع حدود العمل وبدايته ونهايته.

ويُعرف **تصميم العمل:** (بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل "المهام والوظائف والعلاقات" ومكافآته من جهة، والمؤهلات المطلوبة "المهارات والمعارف والقدرات لكل وظيفة من جهة أخرى").

كما يُعرف **تصميم الوظائف (Job Design)** بكونه (عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمن وبالتالي مؤهلات من يشغلها). كما ويعرف بأنه (العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات

المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة). كما هو واضح من التعاريف السابقة هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب على رجال الإدارة العليا وخبراء التصميم أخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها وهذه الأبعاد هي:

- أهداف المنظمة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء.
- احتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، وفيما يتعلق **بالبعد الأول**: فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية.

أما بخصوص **البعد الثاني**: فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً، وفي الوقت نفسه ولتحقيق ذلك يجب إسناد الأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفاعلية بواسطة الآلات إلى الأفراد وفي الوقت نفسه إسناد الوظائف التي يمكن الآلات أداءها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى من المستوى الذي يمكن أن يحققه الأفراد إلى عنصر التكنولوجيا.

أما بخصوص **البعد الثالث**: فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

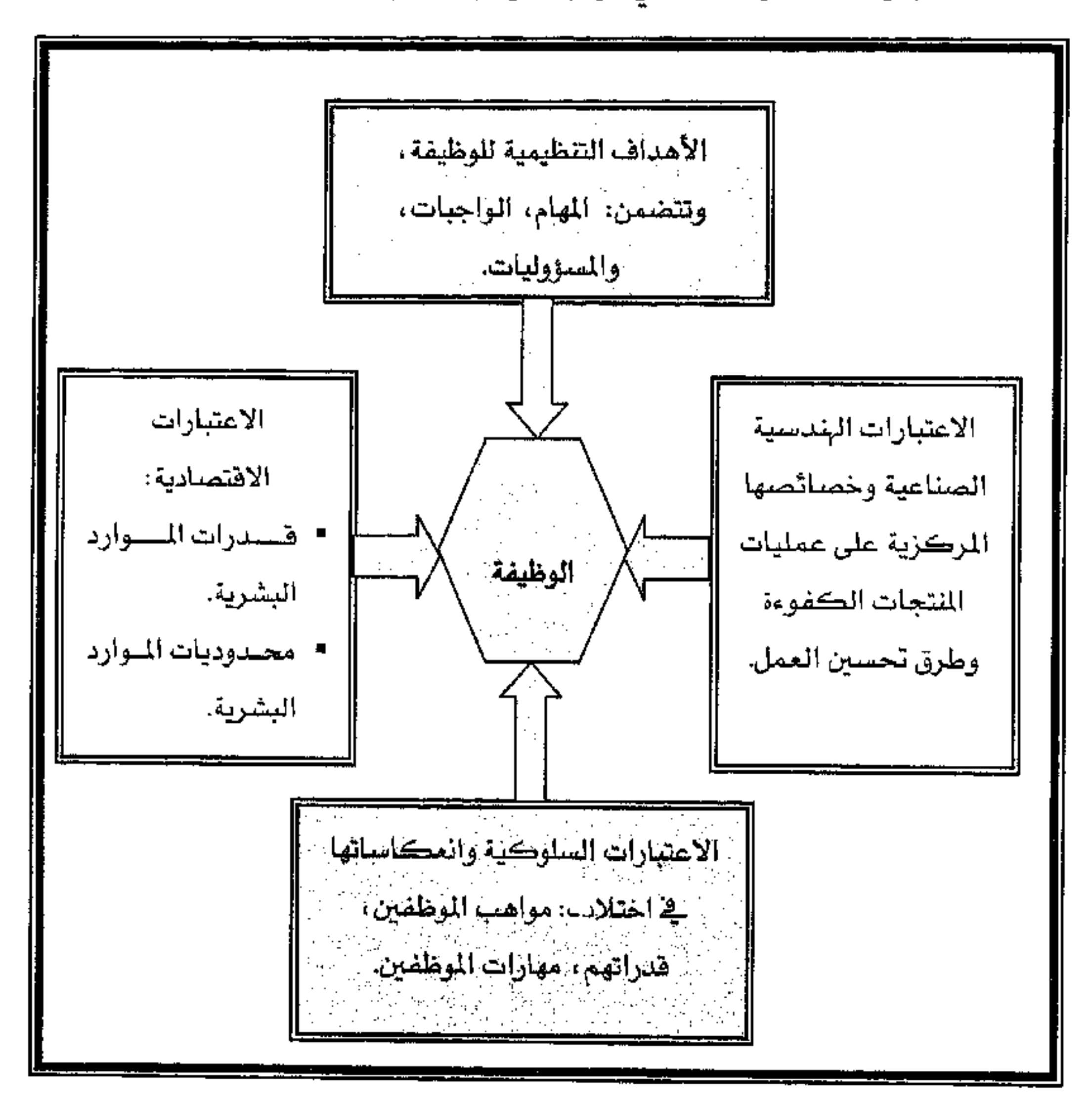
وإذا أمعنا النظر في الشكل (5) لوجدنا بأن تصميم الوظيفة يتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- الأهداف التنظيمية التي يجب أن تؤديها الوظيفة.

❖ الاعتبارات الهندسية الصناعية بما في ضمنها الطرق التي تسهل من مكننة الوظيفة وتقنيتها.

❖ اعتبارات اقتصادية بما في ضمنها قدرات الأفراد العاملين العقلية والجسدية.

❖ الاعتبارات السلوكية التي تؤثر على إرضاء رغبات وظيفة الموظف.




الشكل (5) أساسيات تصميم الوظيفة

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:99.**

## ثانياً: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

Planning Needs from Human Resources

تبحث هذه الفقرة في التخطيط للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات مستقبلاً، وينبغي قبل التطرق إلى تخطيط الموارد البشرية التأكيد على إن هذا النوع من التخطيط يعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية للمنظمات وينسجم معها ولا يمكن أن ينظر إليه بمعزل عنها، عند قراءتك هنا ستلاحظ حاجة:

أي منظمة إلى الموارد البشرية التي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

وإن خطط الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في خدمة الإدارة وذلك بتهيئة قوة العمل المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وتعد موجهاً ودليلاً للفعاليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب...الخ. وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن توفر للمنظمة العاملين الذين تحتاجهم، وحاجتها لأعداد خطة تتضمن عدداً ممن ستحتاجهم المنظمة من كل وظيفة.

ويؤسس التخطيط الموارد البشرية فكرة إنشاء كادر المنظمة أما الاستقطاب فهو الذي يدفع هذه الخطة للعمل. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية توقع وتصور لحركة الأفراد العاملين ضمن أو خارج المنظمة. وغرضه هو توظيف هذه الموارد وتنفيذها بصورة فعالة ومتى وأين يتم الاحتياج لهذه الموارد لإنجاز أهداف المنظمة، وهنالك أغراض أخرى تشمل التوقع بعيوب العمل ومشاكله وتقديم فرص توظيف للنساء والأقليات وتخطيط برامج تدريبية جيدة.

**مفهوم التخطيط** Concept of Planning:

إن حسن تحديد النوعيات والإعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة

غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ونستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

- هو إستراتيجية للحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.
- إنه العملية التي يتم من خلالها تجديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على إستراتيجيات وأهداف المنظمة.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره.

ويمكننا أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: (هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة) وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني (أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة).

ويمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ينحصر في:

- عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة التي تحتاج أليها المنظمة في المستقبل وكيفية توفير ذلك من السوق.
- تخطيط هذه القوى الموجودة أو المستهدفة بوضع برامج للأفراد (خاصة في التعليم والتدريب) وما يتفق ونتائج التنبؤ وحاجات المنظمة.

وبهدف إنجاح عملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة لا بد من وضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد كل منها له أهمية وفقاً للمتغيرات المنظورة وغير المنظورة التي لا بد من دراستها وتحديدها.

**استقطاب الموارد البشرية Human Resources Recruitment**

تركز هذه الفقرة على عملية التوظيف التي تعد أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، فإنه لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، وعند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات.

بالإضافة إلى إن سوق العمل يحدد كم ستستغرق الأشغال الوظيفية وكيفية تحليل سوق بتحديد أطرافه. وقد يكون هناك موظفون جدد أكفاء وفاعلون قد لا يرغبون بالتوظيف في أماكن بعيدة عن سكناهم. كل ذلك يستدعي مراعاته.

تأتي عملية استقطاب الموارد الكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحاناتها.

وتبدأ عملية الاستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الإعداد من الوظائف الجديدة المطلوبة بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة وحسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنظمة.

ويمكن تعريف **الاستقطاب** بأنه :(عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف).

وهذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة . كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة، كما يمكن أن نعرف نشاط الاستقطاب بأنه: (نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل أي منظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب).

فمعظم المنظمات تشغل أفراد ذوي مهارات خاصة ومن أجل المحافظة على هؤلاء الأفراد الماهرين وتقليل الدوران فعلى المنظمة أن تقدم لهم حوافز غير مالية أخرى مثل الفوائد الإضافية، الضمان الوظيفي، فرص التقدم وغيرها. وهناك عوامل تؤثر على عملية استقطاب الموظفين من بين هذه العوامل:

- الظروف الاقتصادية تؤثر في استقطاب الموظفين.
- سوق عمل فقير أو ضعيف بمعدلات عالية من الموظفين غير المستخدمين.
- المنظمات ذات السمعة الرديئة تتعرض للكثير من المشاكل في جذب الأفراد والاحتفاظ بهم. علماً بأنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي لاستقطاب العاملين لذا ينبغي البحث عن عدة مصادر مختلفة وإتباع إستراتيجيات مناسبة تختلف وتتناسب مع الصناعات المختلفة والمنظمات ومتطلباتها.

## اختيار وتعيين الموارد البشرية

Selection & Assessment of Human Resources

يعد موضوع اختيار الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية، وعملية الاختيار هي عملية تقليل عدد الموظفين واختيار أفراد ذوي كفاءة مناسبة وعالية من بين الموظفين.

وفي معظم المنظمات تعد عملية الاختيار عملية مستمرة. ويحدث الدوران بصورة محتومة ويترك وظائف شاغرة ليتم ملئها من قبل متقدمين جدد من داخل أو خارج المنظمة أو من قبل أفراد تم اختبار مؤهلاتهم مسبقاً.

ومن الشائع في المنظمات امتلاك قائمة بأسماء الأشخاص المرشحين للوظيفة يتم استدعائهم عندما توجد وظائف شاغرة وسوف يختلف عدد الخطوات في عملية الاختيار وطريقة تعاقبها، ليس فقط داخل المنظمة بل وحتى من خلال نوع ومستوى الوظائف التي يجب أن تشغل حيث يجب أن تقيم كل خطوة على أساس مساهماتها.

وعند قراءتك لهذه الفقرة ستكون قادراً على معرفةٍ بالاختيار فإنه يتضمن الاختيار الفاعل على مطابقة سمات الفرد من حيث قدراته ومهاراته وخبراته ونفسيته مع متطلبات العمل. وتعد عملية الاختيار من المهمات الرئيسة في سياسة إدارة الموارد البشرية.

إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها وبالشكل الذي يثمر عن تصفية المرشحين وانتقاء أفضلهم، وقد تتم عملية الاختيار من خارج المنظمة إلى جانب الاختيار من داخل المنظمة. وتحرص غالبية المنظمات على أتباع سياسات وإجراءات من شانها ضمان الاختيار حسب مبدأ الجدارة وتحقيق العدالة والمساواة وحرية التنافس للمتقدمين.

وأيضاً ستكون قادراً على معرفة، التعيين باعتباره الخطوة النهائية في عملية التوظيف التي تعد خطوة ضرورية للوصول إلى تحقق الهدف الأساس بفاعلية والوصول إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وفقاً لمتطلبات العمل.

أما عن سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

1- **مفهوم الاختيار** : Concept of Selection

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل والذي يعني أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل والذي سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً وتتباين المفاهيم التي يعبر بها كتاب إدارة الموارد البشرية عن عملية الاختيار ومهما وصل الاختلاف أو التباين بين الكتاب فانه لا يصل إلى حد التناقض في مدى أهمية العملية وبناء على ذلك فان عملية الاختيار يمكن إن تسند إلى المضمون آلاتي: إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

وتعرف **عملية الاختيار** Selection Process: بأنها (عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة).

ويمكننا أن نعرف عملية الاختيار: (بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذ تم تعينه).

وإن عملية الاختيار كما ذكرنا سابقاً بأنها تتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة ويعتمد هذا المبدأ على حقيقتين رئيسيتين هما:

- إن الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير، مما يعني يجب على المنظمة أن تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات وقابليات ومؤهلات الأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة.
- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد للمنظمة تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المقابلة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناءاً على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية المحاباة والمحسوبية. وإن الهدف الرئيسي من

خطوات عملية لاختيار هو الوصول إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وتعينهم وفقاً لمتطلبات العمل ومواصفاته .

ويوضح الشكل (6) الهدف الرئيس لعملية الاختيار من أجل زيادة الأرباح وتجنب الخسائر.

| أداء الوظيفة | واطئ ← دقة النجاح → عالي | |
|---|---|---|
| عالي | تنبؤ غير دقيق (يمتلك الأفراد القدرة بالتغلب على الوظيفة أي أتباع أوامر الوظيفة) | تنبؤ دقيق (الأفراد يتغلبون على أداء مهام الوظيفة) |
| واطئ | تنبؤ دقيق (الأفراد لا يمتلكون القدرة بالتغلب على أداء مهام الوظيفة) | تنبؤ غير دقيق (الأفراد يفشلون بالتغلب على أداء مهام الوظيفة) |

**الشكل (6) الهدف الأمثل من عملية الاختيار**

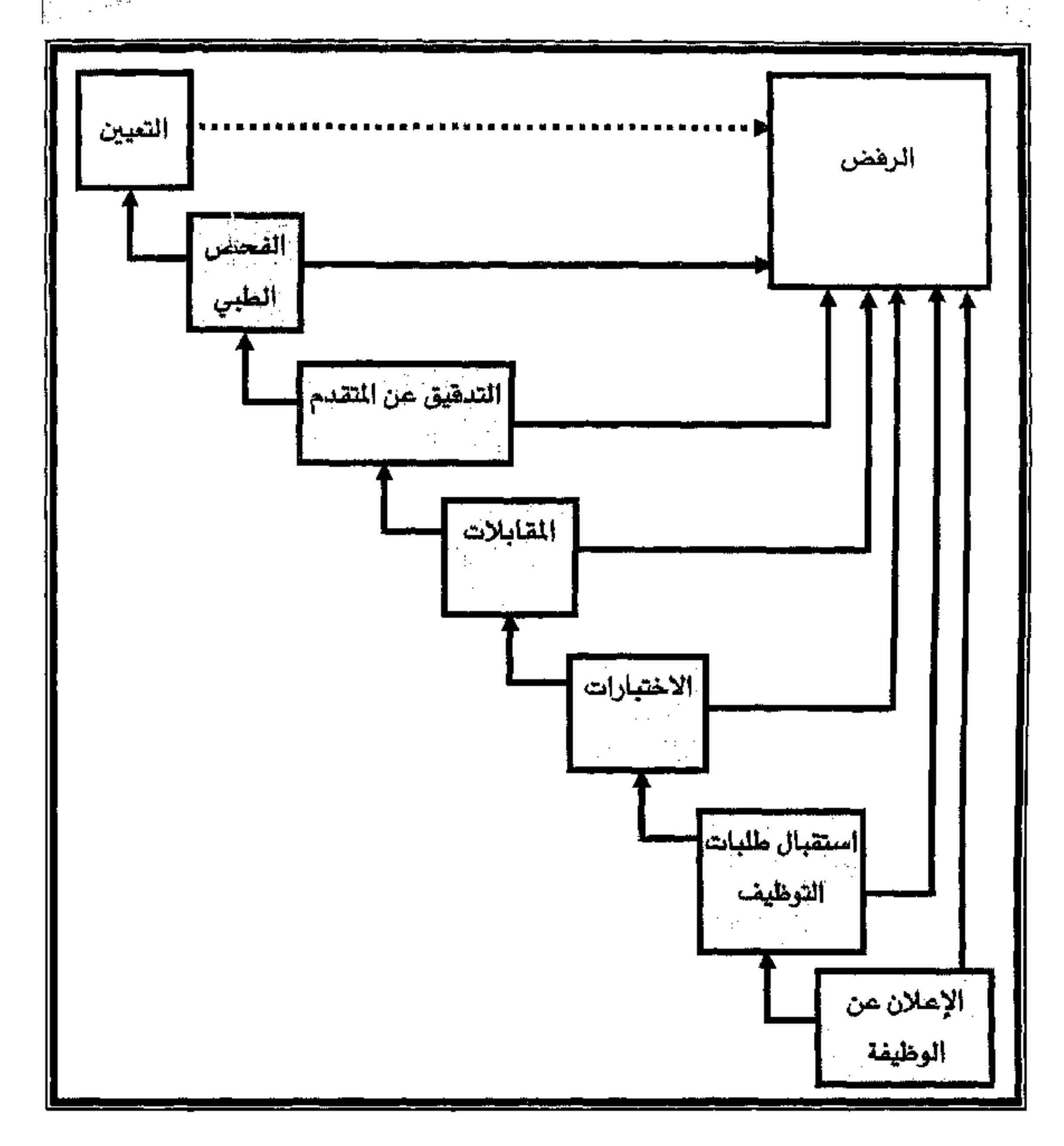
**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:179 .**

2- **مفهوم التعين** Assessment Concept :

حالما يتخذ قرار بتشغيل شخص ما ، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة الراتب الفوائد النقدية الساعات العمل، والفترة التجريبية. وإذا قبل

المتقدم شروط التشغيل المقدمة فأن عقد تشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والعامل وخصوصاً العامل. ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ لكل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين.

وفي أغلب الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة معينة من الشهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسليمه العمل ومن ثم تتقرر صلاحيته للعمل بعد هذه الفترة. وإنه من المهم أن يفهم المتقدم للعمل شروط العقد ويوافق عليها تحريرياً. ويجب أن تكون فترة تجريبية لكل العاملين الجدد وينص عليها تحريرياً والفترة التجريبية هي وقت اختبار لكل من المنظمة والعامل وإنها اعتيادياً لتدوم حوالي(90) يوماً ولكن قد تدوم أكثر من سنة بينما يتقاضى العامل راتبه خلال هذه الفترة إلا أنه لا يستلم الفوائد النقدية الإضافية ويجب التركيز على أن إذا أثبت أداء العامل عدم القبول فإن المنظمة ستنهي قرار التعيين ويصبح قرار رفض العامل المتقدم لتشغيل الوظيفة وهذه الحقيقة يجب أن يشار إليها في كتيب موجز بالسياسة والإجراءات. ويمكن توضيح خطوات وعملية الاختيار في الشكل التالي:




الشكل (7) خطوات وإجراءات عملية الاختيار

**ثالثاً: قياس تقييم أداء العاملين** Personnel Evaluation Measurement

تتشعب وظائف الإدارة وتتعقد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها ويأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين- مدراء) أم كمقيّمين (عاملين) الأمر الذي يتيح باستمرار

هامشاً لا بأس به من التحيز سلباً أو إيجاباً. ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة.

حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، وسوف نتعرف في هذا الفصل على عملية تقييم أداء العاملين واستخداماتها.

وبالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية أعداء نظاماً لتقييم الأداء، وكلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناجحة، كلما احتاجت المنظمة إلى نظاماً ناجحاً لتقييم أداتهم ثم يساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

يمثل تقييم الأداء مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب...الخ. وإن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل كما عرف تقييم الأداء على أنه: (عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون

وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به).

كما يقصد بتقييم أداء العاملين: ((تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً)).

نستنتج من ذلك كله بأن وظيفة تقييم العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقات الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.

ولا بد لنا أن نفرق بين مفهوم تقييم الأداء ومفهوم قياس الأداء فإن الإداريين الذين يهملون عمليات قياس الأداء هم أقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح. لذلك فالإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة بها في تقييم الأداء.

ويمكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه: ((ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما)).

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

ولا شك إن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدراً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق

العمل وغيرها ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمنظمة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة. وهناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة. ذلك إن تلك المقاييس تعد كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين. وإذا كانت خطة العمل يجب أن تراعي وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة، ويعد تقييم الأداء عملية ضرورية للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في تحقيق الأهداف المخططة، وبالتالي فهي مدخل رقابي على مختلف أوجه نشاط الوحدة للتحقق من فاعليتها وتحقيقها للنتائج المستهدفة منها، وتحليل ما قد يظهر من انحرافات عنها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية تعيد هذه الأنشطة إلى مساراتها الصحيحة.

## رابعاً: التدريب وتنمية الموارد البشرية

Training and Developing Human Resources

يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها. وإنَّ الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها هي التدريب لذا يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

ولا يقف التدريب في الواقع عند الحد ومستوى إداري معين فكما إنَّ المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية فلابد أن تكون هناك حاجة أكبر أحياناً في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والمؤتمرات والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية مواكبةً مع متطلعات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من

أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكلٍ أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة.

وأصبحت عملية التدريب أكثر شرعيةً لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة. ويمارس التدريب دوراً رئيساً في تقوية الكفاءات وأصبح جزءاً من تنفيذ الإستراتيجية. هذا بالإضافة إلى ما أحدثته التكنولوجيا من تغييرات سريعة تطلبت من الموظفين في تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم لكي ينسجموا مع الأنظمة والعمليات الجديدة.

فبعد أن يتم قبول الأفراد العاملين في وظائفهم يجب على المنظمات أن تزودهم بتدريب مناسب. وفي المنظمات الحديثة توجد العديد من الفرص للملاكات الإدارية وغير الإدارية لاستقبال التدريب في مواضيع مختلفة نوعاً ما. أن استخدام مفهوم الأنظمة وارتباطها بعملية التدريب مكن الموظفين من التركيز على جهود التدريب على احتياجات وأهداف المنظمة. ويجب إعطاء اهتمام كبير للتقنيات التي توحد المبادئ النفسية للعملية التعليمية في كل برامج التدريب المتنوعة.

إنَ وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

ففي معظم المنظمات، يأتي الأفراد العاملين الجدد مؤهلين بمعظم المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل، وقد يحتاج الفرد غير المهني تدريبيا واسعا في بيئة المنظمة.

**فالتدريب:** (هي عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة).

**أو يقصد بالتدريب:** (تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية).

**ومن وجهة نظر الكُتاب فان مفهوم التدريب:** (هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة).

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها. فالتدريب من وجهة نظرهم هو (نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول).

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها (تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدد لقبول متطلبات مهام جديدة إنيطت بهم).

كما يحاول البعض التفرقة بين المفهومين على أساس المدى الزمني، فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، بمعنى أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكنه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي ويكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان، أما التنمية فتهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي. أي أن العملية تركز على الأعداد المستقبلي للفرد، وهنالك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

نستلخص مما تقدم بأن نشاط التدريب يعد من النشاطات الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حدٍ سواء.

لذلك فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات التدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة. فالتدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمات ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المنظمات.

ولابد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعاً من الاستثمار البشري. وعلى التدريب يجب إن يكون مكيفاً بصورة خاصة للإجراءات التي يقصد بها تعزيز التعليم بين الأفراد العاملين ولتحقيق الأهداف والغايات للمنظمة في منظومات المجتمع.

## خامساً: تقييم الوظائف Jobs Evaluation

تعد عملية تقييم الوظائف عملية مهمة لإدارة المواد البشرية لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المنظمة، فإذا أرادت المنظمة أن تحدد الرواتب بمنهج عقلاني وليس عن طريق تقليد المنظمات الأخرى فعليها أن تقوم بذلك وبموجب عملية التقويم يتم تحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة.

ويبدأ نظام تقويم الوظيفة بمرحلة تحليل الوظائف والتي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات كالمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة. وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية والمسماة بتقويم الوظائف.

ويساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة ويمكن تحديد القيمة المرتبطة بأي وظيفة بمقارنتها مع وظائف أخرى داخل المنظمة. أو بمقارنتها بمقياس تم رسمه لهذا الغرض. وكل طريقة من طرق المقارنة هذه تعمل على أساس الوظائف كوحدة متكاملة أو على أساس أجزاء مساهمة من تلك الوظائف.

وتوجد عدة طرق ممكنة لإجراء التقييم فإذا كان عدد الوظائف محدوداً فقد تكتفي المنظمة بترتيب الوظائف حسب أهميتها، أما إذا كان كبيراً جداً وكانت لها فئات متعددة من الوظائف، فقد يتم اعتماد نظام التدرج أو مقارنة العوامل.

يُقصد بتقييم الوظائف (تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث تستخدم المعلومات والبيانات المستحصلة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى، ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمته وأهمية كل منها).

كما يُقصد بتقييم الوظائف هو (العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل).

وبسبب الطبيعة المختلفة للوظائف يُفضل عند البدء بعملية تقييم الوظائف توزيع الوظائف إلى مجموعات متشابهة وإجراء التقييم على أساس المجموعة، إذ من الصعب جداً وضع تصنيف معياري لكل الوظائف.

هذا يعني بأن وظائف الإنتاج والعمل اليدوي متشابهة بشكل منفصل مما يسمح بتحديد الأجر أو الراتب ضمن الفئات. ويتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد العامل في المنظمة من أجور وميزات مالية أخرى تطبيق سياسة موضوعية تعتمد أساساً على تطبيق ما يسمى بنظام تقييم الوظائف. وفي عملية تقييم الوظائف يتم

التركيز على المدخلات المطلوبة من الأفراد العاملين كالمهارات والجهود والمسؤولية التي تؤدي إلى حدٍ من الآراء ويتم قياس هذه المدخلات لكل وظيفة ومن ثم تحديد ما تستحقه الوظيفة من عوائد نقدية.

## سادساً: تحديد هيكل الأجور Wages Structure Determination

يعد نظام الأجور أو الرواتب من أهم الأنظمة التي تحتاجها المنظمات لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة.

إذ إنَّ سياسات الأجور والرواتب من السياسات المهمة لكل فرد وكل منظمة ولابد من أتباع الأسس العلمية في تحديدها اعتماداً على تحديد قيمة الأعمال، المختلفة في المنظمة من جهة، وكذلك تقييم أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى، خاصة وإنَّ تحديد قيمة الأعمال ما هي إلا عملية هدفها تميز الأعمال في أعبائها ومسؤولياتها ويتم ذلك من خلال عملية تقويم الوظائف وفقاً لأسس معينة.

إنَّ كشف الراتب والأجر ما هو إلا عبارة عن كشف للأجور المدفوعة من قبل أرباب العمل في منظمة مرتبطة بسوق العمل، كأن تكون محلية أو إقليمية أو دولية. اعتماداً على الوظيفة.

ويمكننا أن نعرف **سوق العمل** على أنه (المنطقة التي يحصل من خلالها أرباب العمل على أنواع مختلفة من العمال. والذي يساعد بدوره المنظمة على تحديد وإدامة العدالة الخارجية، أي دفع أجور موظفيها بصورة عادلة هو كشف الرواتب والأجور).

وعندما يتم دمج تقييم الوظيفة مع بيانات كشف الأجور فأنهما سيقدمان فائدة مهمة لربط ما بين العدالة الداخلية والعدالة الخارجية.

**مفهوم نظام الأجور والرواتب** Concept of wages and Salaries system

أن طبيعة الأجور والرواتب تعد من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين الأفراد العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون معها.

والشائع هو استخدام مفهوم الأجور **(Wages)** ( **Workers Or Laborers**) عند التعويض على أساس الجهد وكم الإنتاج، وهذه طريقة شائعة لتعويض العمال حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم.

أما مفهوم **الرواتب** **(Salaries)** فهو يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعيه نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلاً، لذلك غالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين **(Employees)** والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض، وبالتالي فيما إذا سيكون نظاماً للأجور **(Wages System)** أو نظاماً للرواتب ( **Salary System**).

كما يعد نظام الأجور والرواتب أحد أهم العوامل الذي يمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهدافها.

ويعد أيضاً نظام أساسي وله دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وفي تحقيق وتأثر عالية من الإنتاجية والرضاء عن الأعمال الذي يمارسونها.

ومن الجديد بالذكر بأن الأجور والرواتب تتفاوت حسب اختلاف المهارات والقدرات وحسب طبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع.

كما تشير الكثير من الإحصائيات بأن أغلب المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة هي خلافات الأفراد العاملين معها والتي تعود في أساسها إلى الرواتب والأجور.

لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل على الموازنة بين تكاليف الأفراد العاملين وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدل والعمل على أرضاء رغباتهم وحاجاتهم، وتوفير مستويات أجور محفزه لجذب الكفاءات من الخارج وتتسم بالعدالة في الداخل فضلاً عن ربط الأجور والرواتب بالفائدة التي سوف تعود على المنظمة وربطها أيضاً بأهمية الوظيفة في المنظمة بالإضافة إلى تكافؤ الأجور والرواتب مع الجهود المقدمة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة وانسجام تلك الأجور والرواتب مع المتطلبات التشريعية الحكومية والاتفاقات المبرمجة مع النقابات العمالية، والتي تنص عادة على تحديد معدلات الأجور وساعات العمل وظروف العمل.

## سابعاً: دوافع الموارد البشرية Human Resources Motives

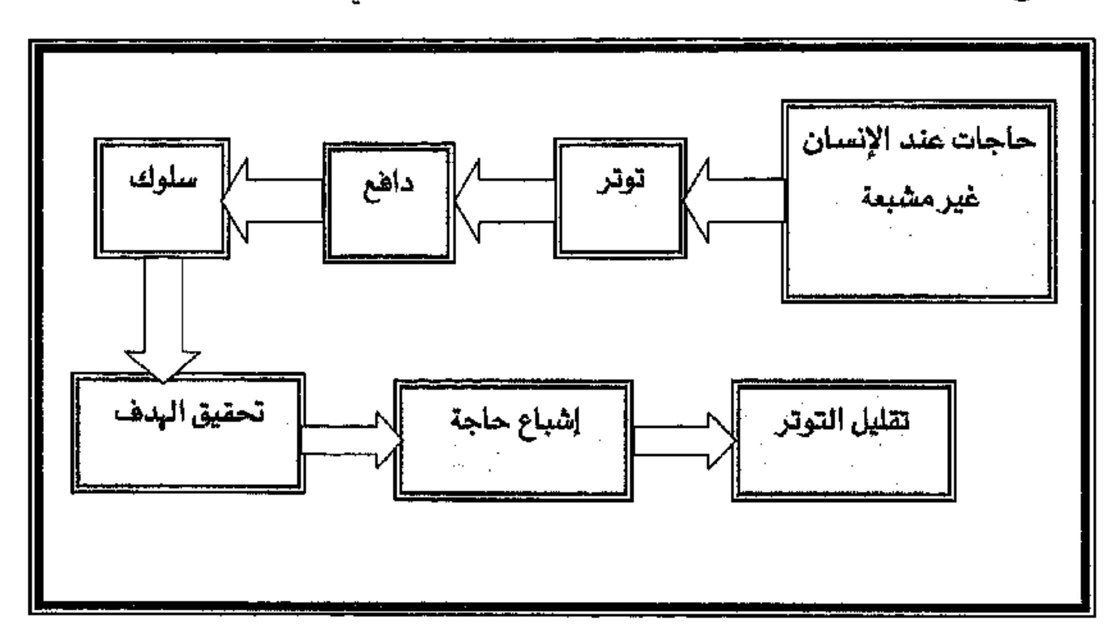
لقد حظي مفهوم الدوافع باهتمام العديد من الباحثين، لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة وتطورها. وتعد الدوافع أساس من شؤون إدارة الموارد البشرية الرئيسة لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على مدى دافعية الأفراد واستغلال الطاقات لديهم والذي يؤدي إلى تحقيق الطموح الشخصي وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال.

فالدافع هو مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان. وأن دافع الفرد هو دليله السلوكي النابع من رغبته في ذلك السلوك. ولكي ندرك دافع العاملين بشكل جيد لابد من تفهم الطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على سلوك الموظف أو ما نسميه بالعملية الدافعة عند الموظف.

وقد باتَ الاهتمام بالدوافع لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابلها من الحوافز أو المكافآت القادرة على إثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات

العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الفرد في الأداء وتحقيقها وولائه وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها.

الدافع للأفراد هو مفهوم غير واضح المعالم لأنه يعبر عن عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه. فالدوافع هي (المحرك الرئيس والداخلي عند الإنسان نحو إنجاز عمل معين). ويتصور البعض بأن العلاقة بين الدوافع وأداء الشأن يمكن أن تتمحور في الشكل التالي:




**الشكل (8) العلاقة بين الدوافع والأداء**

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى التوتر الذي يثير هذه الحاجات مما يؤدي إلى سلوك معين للوصول إلى الأهداف أما إذا تحققت هذه الحاجات فإنها سوف تشبع مما يؤدي إلى تقليل التوتر لديه وإيجاد التوازن نتيجة حاجة معينة.

كما يُعرف الدافع بأنه (القوة الداخلية التي تنبع من الفرد وتنشط أو تحرك سلوكه وتدفعه نحو أهداف محددة)

وهناك فارق واضح ورئيسي بين **الدافع والحافز** يكمن في إن الدافع قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو انه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر. أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من اثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظمي تجاه مرؤوسيه.

ويجب الإشارة هنا إلى إن علماء النفس اهتموا بموضوع ما يحرك الإنسان باسم الدافعية ويسمون وسائل التأثير التي تستخدمها المنظمة لاستثارة سلوك معين بالحوافز.

**فالدافعية: (Motivation)** هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي إنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.

ويلاحظ وجود أربعة سمات رئيسية تميز تعريف الدافعية هي:

- إنَّ الدوافع ظاهرة مميزة وفريدة يتمايز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره لذلك تبدو لنا ظاهرة مميزة.
- إنَّ الدوافع ذات توجه مقصود بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فان الدوافع لديه تكون عن قصد مسبق.
- إنها متعددة الأبعاد فهناك عاملان أساسيان لأي دافع هما مثيرات السلوك أي الأشياء أو المنبهات التي تنشط سلوك الفرد أو تنبهه والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.
- تعدُّ الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك بسبب إن دوافع العمل لا يمكن رؤيتها بل يمكن استنتاجها وللإنسان حاجات كثيرة متعددة ومتغيرة باستمرار وعند عدم وجود قاسم مشترك بين الناس لإشباع حاجاتهم فان إشباع حاجة معينة قد يولد حاجة إشباع حاجات جديدة.

- إنَّ الدوافع ليست سلوكاً ولا أداءً بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، وإنها مسببات السلوك لكنها ليست السلوك.

ولذلك يظهر بان الدوافع ذات اتجاهين مترابطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد الذي يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلاً **(دافع)** فانه يقوم باختيار العمل الإضافي **(الهدف)**. وهكذا تُعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء.

## ثامناً: تحفيز الموارد البشرية Human Resources Catalysis

إنَّ موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم لهو موضوع غاية في التعقيد وهو دائماً محل اهتمام علماء السلوك والإداريين. ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد والمجوع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس. فأن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبينها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معاً، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة. لذلك لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز وذلك عن طريق أن الإدارة تشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني أن نجاحها نجاحُ له وفشلها فشلُ له فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى

العاملين فيها فأنها ستكون قد وضعت يدها على اكبر حافز لهم. كما أن على الإدارة أن تقنع كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيد إصراراً على ابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، لذا فالإدارة الناجحة هي التي تشعر كل عامل فيها مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المنظمة وان عمله هو أهم الأعمال وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المنظمة فلن تعرف المدير من العامل ولا بد للإدارة الناجحة في كل منظمة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين فيها فتطرح عليهم المشاكل وتطرح معها حلولها وتستشار العاملين فيها حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع الإدارة وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

تُعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بغرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب. كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة فان الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. أن عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم أثار وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

ويُقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

1- سبب منشئ السلوك.

2- وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً.

3- وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وما الحافز إلاّ وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع، وأن المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب والأزمات أيضاً نشأ من أكثر الحاجات أصالة وعليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق وأشد حيوية فأن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى واشد حيوية أيضاً.

وتٌعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية.

**ومن وجهة نظر الكاتب يرى أن التحفيز:** (هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه) والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، وإلاّ أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وأن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

أو يمكن تعريف الحوافز: (بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم).

وينبغي القول بأن الحوافز تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها.

## تاسعاً: المنافع والخدمات المقدمة للموارد البشرية

Benefits and Services presenting to Human Resources

يطلق على المنافع والخدمات المقدمة للعاملين من قبل المنظمة بالتعويض غير المباشر أي أن هذا التعويض لا يرتبط بمستوى أداء الأفراد العاملين أو بجهودهم أو بسنوات الخدمة التي قضوها في المنظمة وإنما يمنح هذه التعويضات للإفراد بمجرد انتمائهم وولائهم للمنظمة.

كما يعد تقديم المنافع والخدمات من الأنشطة الرئيسة التي تمارس إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الأفراد ذات الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها.

وتؤلف منافع الموظف شكل من أشكال التعويض غير المباشر المقصود لتعيين جودة حياة العمل وحياة الموظف الشخصية. وتبلغ نسبة المنافع حوالي (40٪) من قيمة التكاليف المدفوعة للموظفين وفي المقابل يتوقع من الموظفين مساندة العملية الإنتاجية والمنظمة وتلعب البرامج المصممة لهذه المنافع والخدمات دوراً في القيمة التحفيزية لهذه المنافع والخدمات.

تعد المنافع والخدمات جزء هام من مزايا تعويضات العمال (**Compensation package**) وتحضى بأهمية بالغة لأنها تشكل جزءاً حيوياً من التعويضات التي يحصل عليها الموظف.

وتعرف الخدمات بأنها (مجموعة الوسائل العلمية والفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوى المادي والصحي والمعنوي للعاملين، وإيجاد التكيف الملائم بين الموظف ونفسه، وبينه وبين البيئة التي يتعامل معها).

كما يمكن أن نعرفها (بأنها عبارة عن مجموعة من المكافئات أو التسهيلات ذات قيمة مادية التي تستطيع أن توفرها المنظمات وتقدمها للعاملين لديها لاسيما وأنها تؤثر في مستوى الأجور). وهذه التعويضات غير المباشرة يتم

منحها للعاملين أما بشكل طوعي: من أجل تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم والمحافظة على روحهم المعنوية. مما يوفر لهم مناخ تنظيمي جيد يسود فيه الاستقرار في العمل. أو بشكل إلزامي يفرضه القانون: حيث يلزم على المنظمات تحديد الحد الأدنى للأجور العمال والإجازات والأعطال المدفوعة الأجر والتأمين الصحي والاجتماعي للعاملين.

## عاشراً: صحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي

Personnel Health & Safety and Industrial Security

تعد مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من الأذى هي من المهام الرئيسة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة ما. فالأمراض والحوادث الناجمة عن العمل. والتي يتعرض لها الأفراد العاملون تعوق حركة نشاط المنظمة وتحملها خسائر وتكاليف باهظة، مما يستدعي الأمر بالمنظمات إلى الاهتمام بالرعاية الصحية وسلامة العاملين فيها.

ومن ناحية أخرى تزايد أيضاً اهتمام التشريعات الحكومية في إصدار قوانين تنص على حماية حقوق العاملين وإلزام أصحاب العمل بها. إلى جانب تحديد واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه أرباب العمل والعقوبات التي قد تطبق عليهم في حالة مخالفتهم لأنظمة العمل.

إذ تعد الحوادث الصحية والأمان الوظيفي أمراً كبيراً ومكلفاً للأرباب العمل مما دفع بالمدراء إلى تقليل العنف الذي يحدث في بيئة العمل وبالتالي تجنب حالات حدوث الأمراض أو حوادث العمل. وهناك قوانين تضمن حقوق الموظفين الجسمية والنفسية وتعد حافزاً للعديد من الموظفين لتلبية احتياجاتهم وحقوقهم الإنسانية.

ويعرف المدراء على كافة الأصعدة والنواحي أهمية معايير الصحة والأمان في المنظمة ويجب أن يتأكدوا من سلامة بيئة العمل والتي يجب أن تحمي الأفراد

العاملين من الصدمات الجسدية أو الظروف غير الصحية. فمن خلال استخدام برامج الصحية الفعالة يتم الحفاظ على صحة وسلامة الأفراد. ومن الجدير بالذكر أن التحكم في مسببات الحوادث وإصابات العمل. أقل تكلفة على المدى البعيد من معالجتها.

وأخيراً لا بد من القول بأن يجب على المنظمات من تقديم خدمات صحية بجانبها الوقائي والعلاجي لتدعيم الجوانب الصحية والجسمية والنفسية للأفراد العاملين فيها.

**مفهوم الصحة والسلامة المهنية:** Health Career Concept

من بين المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين كجزء من مهماتها في صيانتهم والحفاظ عليهم. وهناك فرق بين مفهومي (**الصحة**) و(**السلامة**) فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، إذ يقصد بها (خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية) بينما يقصد بالسلامة (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الاصابة بها). كما إنَّ سياسة المنظمة في توفير الصحة والسلامة للعاملين تنطوي على التعامل الأمين بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة أمنة للعامل وظروف عمل خالية من مخاطر تعرضه للحوادث والمشاكل الصحية.

من كل ذلك يتضح من كل ذلك بأن **الصحة المهنية** نقصد بها: ((الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي)).

أي أن الصحة المهنية تنظر إلى الصحة من زاوية خاصة بالعمل والإنتاج، أي تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد.

من هذا نفهم أن الصحة المهنية تبحث عن الاستعدادات الجسمانية اللازمة لكل عمل فني أو يدوي والمحافظة على هذه الاستعدادات كما تبحث عن اللياقة

الصحية للفرد العامل وتحافظ عليها كما ترعى وتعالج الصحة المهنية العامل المريض أو المصاب كما تهتم بتأهيل الشخص الذي يتعرض لعجز ما لمهنته تلاءم استعداده ولا تتعارض مع العجز الذي أصابه.

إذن الصحة المهنية هي الأساس الذي يقوم عليه أي عمل ناجح، ففيه حماية لحياة الفرد العامل وصحته ومنه أيضاً حماية للإنتاج وثروة المنظمة.

فحينما يكون الفرد العامل صحيحاً ومتمتعاً بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وحينما يكون مكان العمل مريحاً ونظيفاً، وفيه كل الشروط الصحية من إضاءة وتهوية وخالياً من الأتربة والغازات والأبخرة الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد إلى غير ذلك من الشروط الصحية. فعندما تتوافر مثل هذه الشروط فإن عجلة الإنتاج الذي يديرها الفرد العامل سوف تزداد أيضاً.

أما **السلامة المهنية**: فنقصد بها ما يلي:

1- المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية ((القوى العاملة)) من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.

2- حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية.

3- توفير الاحتياطات اللازمة لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.

4- رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد عن طريق خفض تكاليف الإنتاج سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة كالحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

أن تحقيق السلامة في أي موقع عمل يستوجب توفر أربعة أركان أساسية هي:

- **التخطيط:** يقصد به تأمين أسس السلامة في تصاميم البناء عند إقامة أي مصنع مثلاً أما في حالة كون المصنع قائماً فيجب إيجاد أفضل السبل لمنع الخطر عن العاملين.
- **القوانين والأنظمة:** يعني بها تعريف العاملين وأصحاب العمل بقوانين وأنظمة الصحة والسلامة في العمل مع إلزامهم بأتباع أسلوب العمل السليم لضمان عدم وقوع أي حادث نتيجة جهل الفرد بالقوانين والأنظمة.
- **المراقبة:** يقصد بها وجود دائرة تمتلك الكادر الفني والأجهزة المطلوبة لمراقبة تنفيذ أصحاب العمل والأفراد للقوانين والأنظمة المتعلقة بالسلامة المهنية.
- **الدراسة والبحث:** يتطلب إجراء دراسات ميدانية لتشخيص المخاطر وذلك لأن كل موقع له خصوصية معينة بغية اتخاذ التدابير الوقائية الملائمة.

كما يمكن تعريف **البيئة الآمنة Safe and Healthy Environment** بكونها (بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين).أي إنّها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث من الإصابة بالأمراض، وبيئة عمل صحية، تضمن خلوهم من الأمراض.

كما إنَّ مضمون هذه المسؤولية تغير ومر بثلاثة مراحل هي:

1- **مرحلة الأمن الصناعي:** حيث تشير المرحلة الأولى إلى الاهتمام بالأمن الصناعي، لأن الذين كانوا يحتاجون الاهتمام به هم الشركات الصناعية التي تحدث فيها أنشطة تعرض العاملين فيها لحوادثٍ وأمراض.

2- **مرحلة السلامة المهنية**: بعد أن أدّى التطور التكنولوجي إلى تصاعد حوادث العمل في الشركات غير الصناعية أيضاً كشركات النقل البري والجوي والمتشفيات والدوائر وغيرها فتسمية السلامة المهنية تركز على حماية أمن العاملين في كل أنواع المنظمات.

3- **مرحلة توفير بيئة أمنة**: تتمثل هذه بالمرحلة الحالية التي تهتم بتوفير بيئة آمنة عموماً ، وبالسلامة والصحة المهنية عموماً ، بمعنى سلامة وصحة الفرد وخلوه من الأمراض والحوادث ومخاطر يصعب تحديد مصدرها ، فقد وجدت المنظمات بأن من الممكن أن يتعرض الفرد لحوادث ومخاطر يصعب تحديد مصدرها وتؤثر على أدائه فمثلاً قد يصاب بمرض اعتيادي، أو مشكلة إدمان ما (كالكحول أو المخدرات) وهذه تنعكس على عمله وأدائه في المنظمة...الخ.

**مفهوم الأمن الصناعي** Industrial Security Concept

تسعى جميع المنظمات إلى المحافظة إلى سلامة الأفراد العاملين لديها وتوفير الأمن من أجل أن يؤدوا الأعمال التي تقع على عاتقهم بأحسن صورة مما يضمن لهم التقليل من الإصابات والحوادث التي قد يتعرض لها الأفراد العاملين في مواقع العمل.

**فالأمن الصناعي**: هو (عبارة عن توفير بيئة أمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملين في المنظمات). ودائماً تفضل المنظمات أن تكون وقاية وحريصة على الأفراد العاملين فيها بدلاً من علاجهم في حالة تعرضهم للإصابات والحوادث.

فضلاً عن إنَّ التكاليف التي سوف تبذلها المنظمات في سبيل الوقاية هي أقل بكثير من التكاليف التي تتحملها المنظمات في تقديم العلاج للمصابين وأي نفقات تترتب تحميلها على المنظمات فمثلاً إذا أصيب عامل بإصابة عمل سواء أدت إلى وفاته أو ألحقت به ضرراً جسمانيّاً ، حال دون استمراره في العمل فعلى

إدارة المنظمة نقل العامل المصاب إلى المستشفى أو أي مركز طبي، وتبليغ الجهات الأمنية المختصة بالحادث وأن ترسل إشعاراً إلى الوزارة بذلك خلال مدة لا تزيد عن (48) ساعة من وقوع الحادث ومن ثم تتحمل هذه الإدارة نفقات العامل المصاب إلى المستشفى أو المركز الطبي لمعالجته.

**مفهوم حوادث العمل** Work Incidents Concept:

يعرف **حادث العمل** بأنه: (كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه وقد تشمل إضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معاً). أما تعريف **إصابة العمل**: (فهي مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل).

تقع كل يوم حوادث مختلفة المظاهر متباينة الأسباب في المصانع والمعامل قد يؤدي بعضها إلى عجز أو عاهة أو إلى وفاة، كما قد تؤدي إلى تلف الآلة أو توقفها عن العمل أو تأخير عملها بعض الوقت.

إنَّ معظم الحوادث تعزى إلى قصور الفرد سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك نتيجة للخطأ في تقدير الموقف وعدم اتخاذ التدابير الوقائية قبل البدء بالعمل.

فالفرد ليس بآلة وقد يخطئ في بعض الأوقات وقد يكون الخطأ راجعاً إلى المهندس المعماري الذي صمم المصنع أو إلى المقاول الذي بناه أو إلى مصمم الماكنة أو إلى مدير دائرة التشغيل أو إلى المهندس الكهربائي أو أحد ملاحظي العمل أو إلى عامل الصيانة، أي أن الخطأ في الواقع راجع إلى شخص ماله صلة بالتصميم أو البناء أو التركيب أو الإدارة أو الإشراف أو التشغيل إلى غير ذلك من آمور، هذا ويعد خبراء حوادث العمل أن العامل الشخصي يشكل (80-90٪) من مسببات الحوادث، كما يشير الخبراء إلى إن أكثر أنواع الإصابات وقوعاً في العمل هي إصابات الرأس وإصابات العيون وإصابات اليد وإصابات القدم والحروق.

## أحد عشر: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

Career Path Development & Planning

يعدُّ الاهتمام بهذا الموضوع حديثاً وبعد أن أدرك العلماء أهميته وعلاقته بنشاطات التطوير وكذلك بأداء الفرد الذي يخطط لتطويره المهني يكون أفضل وأكثر توجيهاً.

إذ يُعد التخطيط المهني أحد المفاتيح الرئيسة لضمان نجاح الفرد في مهنته، فمن خلال التخطيط للمهنة يتمكن الأفراد من تحديد أهدافهم وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.

وتعدُّ برامج التطوير المهني من الإضافات الحديثة للوظائف التي تؤديها أقسام إدارة الموارد البشرية ويتم تصميم هذه البرامج لتمكين الموظفين من الربط بين مقابلة احتياجاتها للنمو والتطور مع احتياجات المنظمة. ويتم تصميم هذه البرامج بصورة دقيقة بحيث تمكن كل موظف من تخطيط حياته المهنية داخل المنظمة.

خاصة وأن تحديد التخطيط المهني يأخذ أهمية خاصة للفرد وللمنظمة التي يعمل بها لما لذلك من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي. فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فأن ذلك سينعكس إيجابياً على انتمائه لعمله وللمنظمة التي يعمل بها وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية والعكس تماماً. فأن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفة فأن الروح المعنوية للأفراد العاملين تضعف وسيصل الأمر بهم إلى الإحباط والملل وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديهم.

**التخطيط المهني** Career Planning:

يُركز التخطيط المهني على أهمية مجال تخصص الفرد وعلى كونه مجال عمل مدى الحياة، لذلك أصبح التخطيط المهني والذي يتمثل بالتخطيط للتقدم في مجال المهنة عملية ضرورية يحتاج الفرد أن يقوم بها بشكل منظم.

ويُقصد **بالحياة المهنية** (Career) سلسلة من الوظائف التي ينتقل من خلالها العامل في حياته العملية، مما يعني أن الأفراد العاملون في المنظمات هم بأمس الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم العملية وما هي متطلبات وشروط النمو الوظيفي.

**أما المهنة** فهي: (جميع الوظائف الذي مارسها الفرد العامل خلال حياته وهي تمثل خطة الفرد في العمل ولكل مهنة أهداف تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية الذي يسعى إليها الفرد والتي تكون جزءاً من مهنته).

واعتماداً على ما سبقَ فان تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده الإدارة (أو خبراء الموارد البشرية) للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته العملية في المنظمة.

فضلاً عن أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط مهنة الأفراد العاملين قد تنامى في الآونة الأخيرة حيث أخذت معظم الإدارات تعطي اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقيده.

إذ تُعد هذه المهمة الطريق الفاعل لإشباع حاجات الأفراد العاملين نظراً للفوائد التي تحققها عملية التخطيط لمهنة الأفراد العاملين في المنظمات.

**مفهوم تطوير المسار الوظيفي** Career Development Concept:

يعد التطوير خيار إستراتيجي من خيارات المنظمة وهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها والتطوير المستقبلية وهو لا يرتبط بالضرورة مع المهمات والوظائف التي يقوم بها الأفراد حالياً. وقد يكون التطوير مجموعة من الخبرات التي يتزود

بها الفرد من اجل جعلها أساساً ومرتكزاً لخط سير الوظيفة المستقبلي الخاص به.

**فالمسار الوظيفي:** هو عبارة (عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر أعلى أو مكانه وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر). ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد. أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادةً على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى.

ونستطيع أن **نُعرف التطوير الوظيفي**: بأنه (العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو).

ومن الجدير بالذكر أن التطوير يختلف عن التدريب فالتطوير: هو تنمية طويلة الأجل يمكن تقديمها لأي عامل أو صاحب مهنة لتطوير الوظيفة علاوةً على ذلك فلقد أصبح التطوير في العصر الحاضر له قابلية وأفضلية أكثر من التدريب بشكل متزايد لان التطوير يحتاج إلى برامج طويلة الأمد وذلك لكي تظهر نتائج التطوير التي قد لا تظهر في وقت قصير.

مع ذلك فأن هناك أوجه الشبه بين هذين المصطلحين، فان كل منهما يحتوي على فكرة اكتساب المهارات والقدرات الجديدة وكلاهما يقوم على أساس درجة التحكم في بيئة متعلمة والنتائج المتوقعة منهما.

ليتضح مما سبقَ بأن برنامج التطوير المهني لابدَّ أن يأخذ في الحسبان ضرورة تطوير الأفراد العاملين على المدى البعيد وإيجاد التوافق بين قابليات الأفراد وطموحاتهم وحاجات المنظمة.

**أثنا عشر: إدارة الحركة الوظيفية** Management Of Job Movement

أن مواقع الأفراد العاملين في المنظمة تتغير وفقاً لدرجات التطور الوظيفي أو لأسباب تتعلق برغباتهم أو رغبات المنظمة نفسها مما يعني أن الأفراد العاملين في حركة مستمرة سواء داخل أو خارج المنظمة. وهذه الحركة تلزم إدارة الموارد البشرية على أن يقوم بأعداد خطط جيدة وأتباع المنهج الإداري السليم الذي يقود في النهاية إلى توفير التكاليف والزيادة في الإنتاج.

وعندما تتجه المنظمات لملء الوظائف الشاغرة لديها بهدف تحقيق غايات عديدة منها توظيف مهارات جديدة تعد ضرورية لإدخال تحسينات في أساليب العمل لابد لها من أن تحدد أو تركز على الجوانب المتعلقة بحركة الأفراد العاملين المتمثلة بالترقية والنقل أو التقاعد...الخ. وسوف نقوم بشرح هذه الجوانب.

**الترقية** Promotion:

تشير الترقية إلى أن بعض الأفراد العاملين في منظمة ما، يفضلون أنفسهم في الترقي إلى المناصب العليا، الأعلى على غيرهم من الموظفين أو الأفراد العاملين الآخرين في نفس المنظمة، حتى وان كانت الوظائف العليا أكثر صعوبة. علماً أن ترقية الأفراد العاملين تتحدد بعوامل أساسية منها الكفاءة والمهارات الممتلكة من قبلهم وأساس الأقدمية ويشترط أن يكون الأفراد العاملين الذين سوف يرقون يتمتعون بالمؤهلات اللازمة لتلك، أي لهذه الوظائف العليا الجديدة .

يُقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط إن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية. ويصاحب الترقية عادةً زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات

على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر. كما يُعرف آخرون الترقية على أنها شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.

إنَّ الترقية تعد من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج.

ومن المعروف أن المناصب العليا قليلة العدد حصراً مع المستويات الإدارية الوظيفية الأخرى لذلك يكون العرض أكثر من الطلب مما يكون لازماً من استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحدودة على الأعداد الكبيرة من الأفراد الطالبين لها. ومن أهم ما يتعلق بهذا الموضوع معيار الأقدمية لان بذلك يكون القضاء على كل المعايير الشخصية والاجتماعية والسياسية والمحسوبية والوساطة.

ولكن من المأخذ على هذا المعيار انه يؤكد على صفة الجمود في الجهاز الوظيفي الإداري وهي لا تقل شأناً عن الوساطة والمحسوبية بالإضافة إلى عزوف أهل الكفاءة عن العمل بالجهاز الإداري المتسلسل.

**النقل** Movement :

أن مفهوم نقل العاملين يختلف عن مفهوم الترقية إذ يُعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب، وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها.

ويُطلق على حركة الفرد العامل هذه **بالنقل الأفقي** ( Horizontal Movement) أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب النقل أية تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في المراتب وفي المزايا.

وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى تلاءم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعين موظف

في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلاءم مميزاته بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول عليها يزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.

ويمكن اعتبار هذا النوع من النقل استجابةً لظروف الموظف أو استجابةً لظروف العمل. وفي الحالة الأولى يصبح النقل حافزاً إيجابياً للموظف طالما انسجم مع حاجاتهم وظروفهم الخاصة.

بخلاف ذلك فقد يمثل النقل حافزاً سلباً أي (عقوبة) بالنسبة لهم. أما في الحالة الثانية، فقد تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من النقل لمعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل جيد الأمر الذي يدفع الإدارة إلى نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قابلياته.

كما قد ينشأ هذا النوع من النقل نتيجة لتغير في أساليب الإنتاج أو التكنولوجية المستخدمة في العمل. ولا شك أن هناك حاجة ماسة لان تضع الإدارة أسساً وسياسات موضوعية وواضحة للنقل نظراً لما يحمله النقل من مخاوف مستقبلية للعاملين على مستوى العمل والمستوى الشخصي والاجتماعي للفرد.

ومن الجدير بالذكر أن بعض التنقلات تظهر وكأنها تتضمن تقليل في الأعباء والمسؤوليات، وكذلك في الدفع، وهذا النوع من التنقلات يسمى تنزيل الدرجة الوظيفية (Down Grading). وهذا النوع من التنقلات غالباً ما يحدث في المنظمة، ويتم بموجبه نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري، مما يؤثر في الدخل المادي والحالة المعنوية للموظف.

والمقصود **بالتنزيل الوظيفي**: نقل الفرد العامل (الموظف) من وظيفة إلى وظيفة أدنى تكون ذات مسؤوليات وأعباء اقل وفي بعض الأحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب أو أي مزايا أخرى كان يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة (قبل النقل).

ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب رئيسة منها:

- ضعف كفاءة الفرد العامل في المنظمة وإمكانياته بشكل لا تتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة.
- إهمال الفرد في العمل وتقاعسه عنه.
- ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها العقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.

**التقاعد** Retirement:

يمثل التقاعد حدثاً مهماً في دورة حياة الأفراد العاملين، مما يتطلب مسؤوليات أكبر على عاتق المنظمة، وتسهيل انتقال الأفراد من مرحلة إلى مرحلة من مراحل التطور العمري في عملهم الوظيفي بحيث تجعل الأفراد متقبلين موضوع التقاعد.

ويُقصد بالتقاعد الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد حيث يتراوح السن القانوني في اغلب الدول ما بين سن (60 – 65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات. وهنالك أسباب عديدة للتقاعد منها:

- **عامل العمر** Age Factor: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد فقد يبلغ الفرد سن معين لا يستطيع أن ينجز مهامه بناءً على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.
- **عامل المرض** Disease Factor: إذ قد يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه مما يؤدي إلى تقاعده عن العمل.

- **عامل المدة القانونية** Legal Period: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي.

ويختلف التقاعد عن الاستقالة حيث تمثل الأخيرة استغناء الفرد العامل عن وظيفته لأسباب تتعلق به وقد تحدث الاستقالة في أي وقت يرغب فيه الموظف (الفرد العامل) أي لا تحدد بمدة قانونية مثل التقاعد.

وعندما يتقاعد الموظف عن عمله (وظيفته) فأنة سوف يستمر في استلام المزايا الذي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة. والراتب التقاعدي والانضمام إلى الأندية الترفيهية التابعة للمنظمة، على العكس من الاستقالة التي لا تلزم المنظمة بإعطاء أي مميزات مالية للموظف المستقيل.

والتقاعد يُستخدم من قبل المنظمة لفسح المجال أمام الأفراد العاملين الشباب للدخول إلى العمل وتطوير كفاءتهم واستثمار طاقاتهم وهذا يؤدي إلى تطوير العمل والمنظمة. كما يساعد التقاعد الإدارة في التخطيط للموارد البشرية لديها بحيث تعرف مسبقاً غرض العمل الداخلي.

**الإقالة** Lay Off:

يعد قرار الإقالة للموظف قرار صعب بحقه لان الإقالة ناجمة عن ظروف خارجية لا إرادة للموظف بها. إذ انه لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه.

**ويُقصد بالإقالة:** (الاستغناء عن خدمات الموظفين الأكفاء والذين لا زالت لديهم الرغبة والاستعداد للاستمرار في العمل في المنظمة).

وهناك أسباب عديدة تدفع المنظمة إلى إقالة بعض الموظفين من بينها التالي:

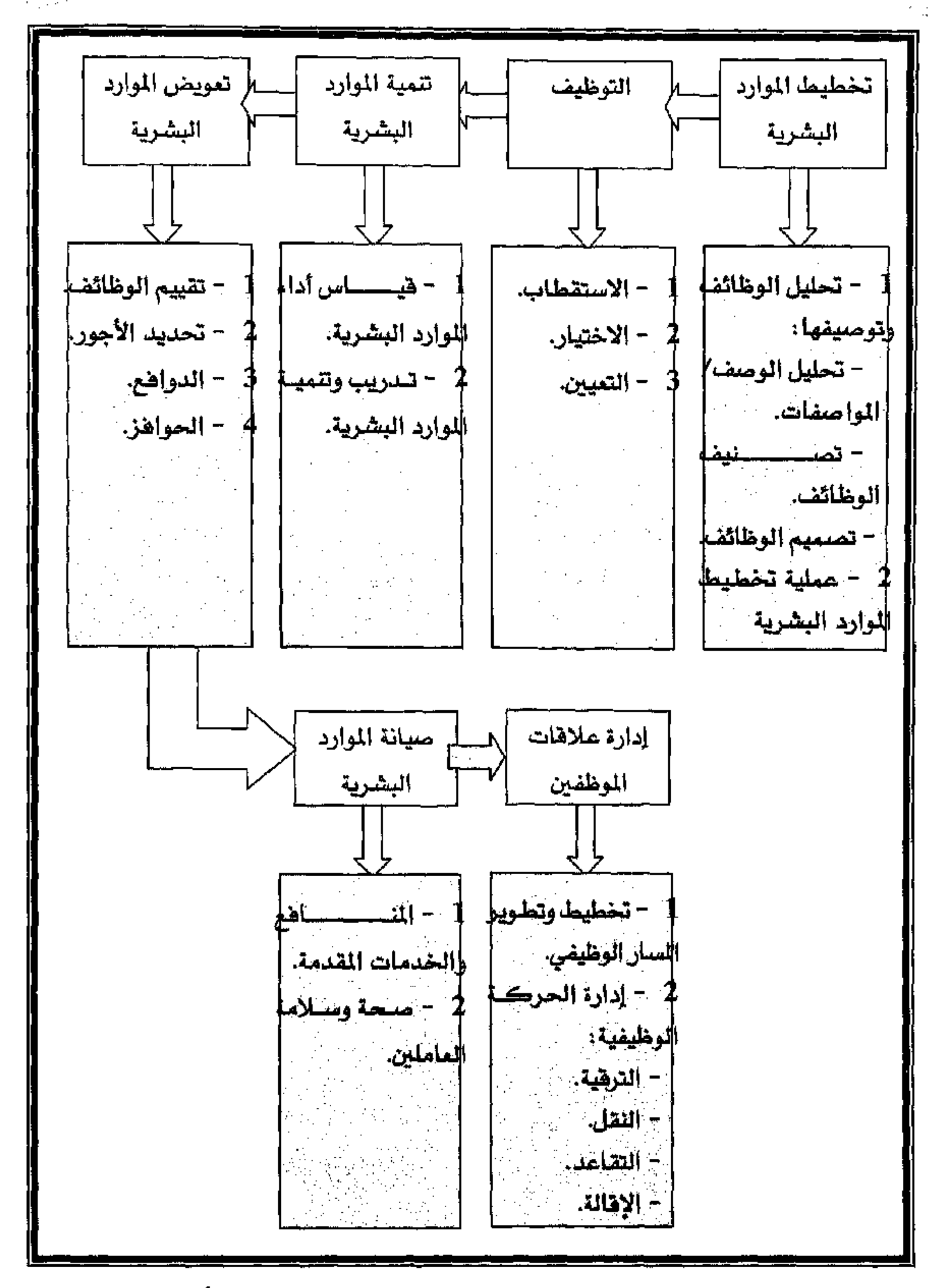
- إعادة تصميم هيكلية الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها لاسيما إذا كان عدد العاملين في المنظمات كبير ولا يتناسب مع الأعمال الموجودة.
- الظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب انخفاض جودة السلعة أو الخدمة.
- الظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد عموماً مثل ازدياد مستويات البطالة.

أن إقالة الموظفين تمثل أحد المشاكل المعقدة التي تكون وطأتها ليس على الفرد ذاته، وإنما على المنظمة والمجتمع ككل ولغرض التخفيف من حدة هذه المشكلة، لابدّ من سياسة سليمة مبرمجة مسبقاً تأخذ بنظر الاعتبار من هم الأفراد الذين يمكن الاستغناء عنهم ومن لا يمكن الاستغناء عنهم.

لذلك لابدّ على المنظمات أن ترسم (أو تضع) سبل الوقاية والعلاج بغية التخفيف من حدة هذا الاستغناء وأهمها:

- إعادة تنظيم العمل بالمنظمة بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحالية وبين إمكانيات الموارد البشرية المتاحة.
- اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل ومعدلات الأجور أحياناً.
- الاستغناء فقط عن الموظفين المؤقتين أو الذين تم التحاقهم مؤخراً في العمل.
- محاولة فتح أسواق جديدة للسلع الحالية من اجل التخفيف من حدة المنافسة في أسواقها الحالية.

وفي ختام هذا الفصل يود المؤلفان أن يجسدا محاور عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالشكل التالي:




الشكل (9) عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

المصدر: أعداد المؤلفان

# مصادر الفصل الثاني

## أولاً: المصادر العربية

1) برنوطي، سعاد نائف، (2001)، (**إدارة الموارد البشرية**)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

2) زويلف، مهدي حسن، (2001)، (**نظريات ومبادئ الإدارة**)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى- عمان – الأردن.

3) زويلف، مهدي حسن، (1993)، (**إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:338.

4) سالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مطبعة الاقتصاد- جامعة بغداد- بغداد، العراق.

5) الطائي، يوسف حجيم، والفضل مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل**)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 129.

6) عباس، سهلية محمد، (2006)، (**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

7) عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي، (1999)، (**إدارة الموارد البشرية**)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

8) علاقي، مدني عبد القادر، (1993)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، المملكة العربية السعوية.

9) عليش، محمد ماهر، (1985)، (**إدارة الموارد البشرية**)، دار القلم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت- لبنان.

10) مفكـرة الإسـلام، (2001)، (**إدارة المـوارد البشـرية - قيـاس الأداء**)، شبكة الإنترنت.

11) مفكـرة الإسـلام، (2004)، (**إدارة الأفـراد – الوظيفـة الأولى: الحصـول على الموارد البشرية**)، العدد الثالث- شبكة الإنترنت.

12) نصـر الله، حنـا، (1999)، (**إدارة المـوارد البشـرية**)، دار العقـل للنشـر والتوزيع، عمان- الأردن.

13) نظمـي شـحادة وآخـرون، (2000)، (**إدارة المـوارد البشـرية**)، دار الصـفاء للطباعة والنشر، عمان- الأردن.

14) هاشـم، زكـي محمـود، (1975)، (**الاتجاهـات الحديثـة في إدارة الأفـراد والعلاقات الإنتاجية**)، دار الكتـاب الجـامعي للنشـر والتوزيـع، القـاهرة- مصر.

15) هاشـم، زكـي محمود، (1979)، (**توصيف وتقييم الوظـائف بـين النظرية والتطبيق**)، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت.

16) الهيتي، خالـد عبـد الـرحيم، (1999)، (**إدارة المـوارد البشـرية- مـدخل إستراتيجي**)، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان- الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

1) Andrew F. Sikula (1977), "Personnel management : A short course for professionals," Training. And Development (New York: John Wiley and sons), p: 5.

2) Bernard Berlson & Gray A. steiner, (1964), "Human Behavior", New York: Harcourt, Brace & World, Inc., P: 240.

3) Bervety Human, (1980), "Training for productivity" (American management AS-sociation, Extension Institute), p: 2.

4) Decen zo D.A.anl S.p.Robbins Human esources planning Jhanwilly and sonr.Incnewyorlc.1496.p:127

5) Eucharia E. Nnadi, (1997), "Human Resources management", April, P: 21- 22 .

6) H. Koonts and C. Odonnel, (1976), "Management. System and contingency Analysis of management Functions", 6th ed. (New York McGraw- Hill, P: 276 .

7) Hodgett, R. M, (1984), "Modern Human Relation", Irwin, New York, P: 29.

8) Huse, E.F, (1998), "Management", 2nded, prentice Hall Intentions, New York, P : 71.

9) John Branhum, practical Man Power Planning London Institute of Personnel Management, 1478 P: 168

10) John R. Schermerhom, James G Hunt, and Richard N. Osborn (1997),"Organizational Behavior", New York: John Wiley & Sons, Inc., 6th , ed., P: 111.

11) Linda Marsh, (1997). "By Their Actions Shall Ye Know Them", Works Management 50, no. 11 (November), P: 62.

12) Mitchell, T. R., (1982), "Motivation: New Directions For Theory Research & Practice Academy OF Management Review, VOL. 7, NO. 19 January, P: 80 – 81.

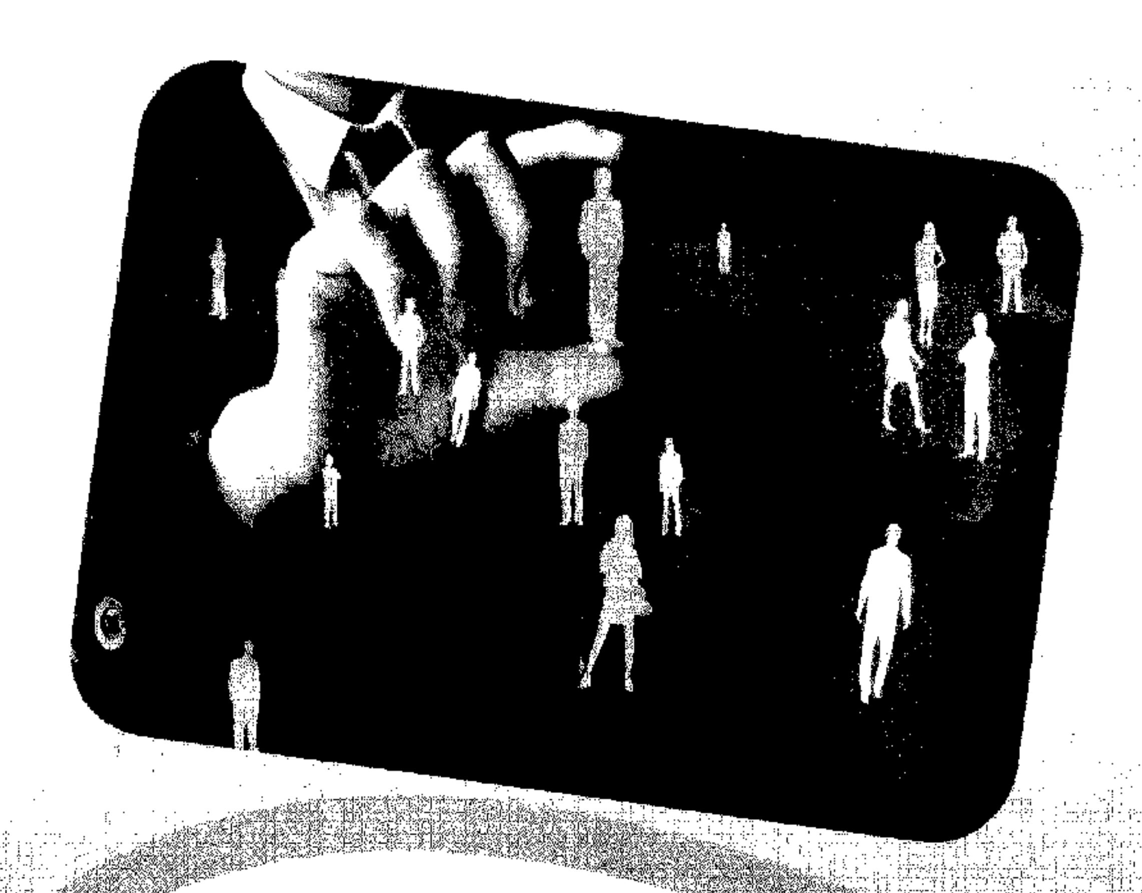
13) Robert Mathis, John Jackson, (1979), "Personnel Contemporary, Perspective and Applications. (New York : Weat Publishing Co.,), P: 173.

14) Stephen L. Cohen, (1979), "Toward & More Comprehensive Career Planning Program, Personnel Journal, (September), P: 611.

15) Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management: Building Competitive Advantage, 3d ed. ( Chicago, Ill.: Richard D. Irwin, 1996 ) P: 350.

16) Werther. B., W., (1982), "Personal management and human Resources " McGraw – Hill, New York, Training Chapter.

17) William B. werther, Jr., Keith Davis. (1982), "Personnel management & Human Resources (New York, McGraw – Hill Book c) P. 94.



# إدارة الموارد البشرية

قضايا معاصرة في الفكر الإداري

## الفصل الثالث

## 3

## تحديات إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثالث

# تحديات إدارة الموارد البشرية

# The Challenges of Human Resources Management

## المقدمة:

لقد كان الأفراد ومازالوا دائماً هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة، والمهارات وقابليات الموظفين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعندما تكون مواهب الموظفين قيمة، ونادرة الوجود وصعبة التقليد، أو(منتظمة) فإن المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأفراد.

وعندما تقرأ هذا الفصل الدراسي ستسأل نفسك ما مدى ارتباط موضوع إدارة الموارد البشرية باهتماماتنا وطموحاتنا المهنية؟

إنَّ الإجابة على مثل هذا السؤال (يشبه تماماً عملية تخطيط العمل في قسم الموارد البشرية أو عدم العمل فيه). وذلك بسبب أن توظيف المنظمة وتصميم الوظائف والفرق وتطوير مهارات الموظفين وتشخيص المفاهيم من أجل تحسين أداء الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، ومكافأة نجاحات الموظفين هي مواضيع وثيقة الصلة بالمدراء التنفيذيين لأنهم، هم مدراء في قسم الموارد البشرية.

ومن أجل العمل مع أفراد كفوئين يجب علينا أن نفهم السلوك البشري، كما يجب علينا أن نعرف الأنظمة المختلفة والممارسات المتوفرة لكي تساعدنا في بناء أيدي عاملة كفوءة وماهرة ومتحفزة. وفي نفس الوقت يجب أن نكون

مدركين للقضايا الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية. والتي هي أما تسهل أو تعرقل جهودنا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## أولاً: التحديات التنافسية وإدارة الموارد البشرية:

## Competitive Challenges and Human Resources Management

لأكثر من عقد أخذت على عاتقها جمعية إدارة المورد البشري وبيت التجارة النظيف تبني دراسة مستمرة لأهم الاتجاهات التنافسية والقضايا التي تواجه المورد البشري (HR) وقد اتسعت هذه الاتجاهات الرئيسة لتشمل قضايا الأفراد إلاّ أنها تركز على الحاجة لتطوير القوى العاملة المرنة والماهرة من أجل المنافسة في القرن الواحد والعشرين.

وأهم هذه الاتجاهات هي:

1 - العولمة المتنامية.

2 - التطور التكنولوجي الجديد.

3 - التغيير الإداري.

4 - تطوير رأس المال البشري.

5 - الاستجابة نحو السوق.

6 - احتواء الكلف.

### التحدي الأول: العولمة المتنامية: Challenge 1: Going Global

من أجل النمو والازدهار تبحث العديد من الشركات على فرص أعمال تجارية في الأسواق العالمية. وأصبحت عملية المنافسة والتعاون مع الشركات الأجنبية تتمتع بنقاط أساسية ومهمة للعمل منذ بدايات (1980م). وفي الواقع تم استثمار أكثر من (17%) من الموجودات التعاونية لشركات الولايات المتحدة الأمريكية في الأسواق العالمية.

1- تأثير العولمة: Impact of Globalization

بالمشاركة مع شركات أخرى في مناطق متنوعة من العالم وباستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التعاون مع أطراف بعدين في أعمالهم التجارية، فإن الشركات الكبرى كشركة موتورون وجنرال إلكترك وشكة نسيان قد أوضحت رويتها نحو المستقبل برقع شعار: (توفير عرض كل شيء وفي أي وقت وفي كل مكان من العالم للزبائن) ولكن ليس العولمة شيئاً مهماً للشركات حيث إن التأثير يتباين بصورة كبيرة وتقريباً من (70-85٪) من اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية قد تأثر في عصرنا هذا بالمنافسة العالمية.

خذ على سبيل المثال شركة بترول البحار السبعة وهي شركة صغيرة تتألف من (6) موظفين يعملون بوقت كلي وموقعها في مدينة Houston هوستين في ولاية تكساس التي تعمل في مجال استكشاف النفط والغاز وفي كل إنحاء العالم ومنذ بداية تأسيسها في سنة (1995) عملت الشركة لأكثر من (60) مشروع وفي أكثر من (20) بلداً من ضمنها كولومبيا، الأرجتين، استراليا، وغنيا الجديدة.

وقد أدت الجهود الكثيفة في تقليل عوائق التجارة وفتح الأسواق العالمية نحو تدفق حر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال ما بين الدول إلى إيجاد ثلاث مناطق من الأنشطة الاقتصادية، ففي أمريكيا الشمالية تم تأسيس اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا (ANFTO) من أجل تسهيل التجارة بين المكسيك وكندا من جهة وبين الولايات المتحدة من جهة أخرى. وبالرغم من إن مكونات الولايات المتحدة في هذه الاتفاقية قد إثارة بعض المخاوف من فقدان الوظائف في كندا والمكسيك حيث الأجور متدنية، إلاّ أن منظري هذه الاتفاقية قد أكدوا بأنها تساعد في إزالة المعوقات التي تؤثر على التجارة والاستثمار وبالتالي سوف تخلق فرص عمل جديدة.

وبينما تركز اتفاقية (ANFTA) على الأسواق في الجانب الغربي فإن الاتحاد الأوروبي يركز على الاندماج لأوروبا وبذا أصبح تأثير هذه الاتفاقيات التجارية مؤثراً جداً فعلى سبيل المثال فإن الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارية (GATT) قد أضافت (330) بليون دولار لاقتصاد العالم وذلك للسماح للشركات بالمنافسة في الأسواق التي كانت مغلقة بوجهها سابقاً.

**2- تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية: Effect of Globalization on HRM**

بسبب كل الفرص التي تقدمها تجارة الأعمال العالمية حيث المدراء يتحدثون عن عولمة متنامية فإنه يجب عليهم أن يوازنوا بين مجموعة القضايا المعقدة والمرتبط بالديموغرافية، الثقافات، القوانين والممارسات التجارية المختلفة. وتدخل قضايا المورد البشري ضمن كل هذه الاهتمامات وتشمل أشياءً تحديد وظيفة المدراء القادرين ذوي الخبرة الذين يعشون ويعملون ما وراء البحار.

وتصميم برامج تدريبية وفرص تطويرية لتعزيز وتقوية فهم المدراء لثقافات الأجنبية والممارسات العمل وكذلك تشمل ضبط خطط التعويض لضمان تحقيق العدالة للأفراد في مختلف المناطق التي تتلاءم مع كلف المعيشة المختلفة.

**التحدي الثاني: احتضان التكنولوجيا الجديدة:**

Challenge 2 Embracing New Technology

لقد مكنت التطورات في تكنولوجيا الحاسوب المنظمات من الاستفادة من المعلومات الهائلة، حيث أن شبكات الحاسوب العملاقة تستطيع أن تخزن كميات كبيرة من البيانات داخلها. والإطلاع عليها حين الطلب واستخدمها بطرق مختلفة من عملية التسجيل البسيطة إلى عملية السيطرة على المعدات المعقدة. ويبدو أن التأثير جذري وعلى مستوى واسع بحيث مكن المنظمات من تغير طريقة إنجازهم للأعمال التجارية.

إنَّ استخدام الإنترنت لعقد تبادل تجاري أصبح شاملاً وصميمياً لكل الشركات الكبرى والصغرى وأصبحت عملية استخدام الانترنيت للدعاية عملية واسعة النطاق لكل من الشركات الكبيرة والصغيرة وأصبحت عملية التجارة الإلكترونية المتزايدة من التحديات التنظيمية للألفية الجديدة. ويتصد بالمنظمات الافتراضية بأنها منظمات مرتبطة من خلال علاقات وسطية بالحاسوب وتقدم نشوء عصر جديد من العمال الافتراضين الذين يعملون من البيوت، الفنادق، سياراتهم، أو أي مكان هم فيه.

**1- من جهد اللمس إلى صناع المعرفة:**

Form Touch Labor to Knowledge Workers

إنَّ التطور الهائل في تكنولوجيا قد أدى إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب مهارة قليلة وزادة من عدد الوظائف التي تتطلب مهارة جيدة. وفي العموم يشير هذا التحول كنقلة من عمل اللمس إلى عمال المعرفة حيث تتوسع مسؤوليات الموظف لتشمل مدى واسع من الأنشطة كالتخطيط واتخاذ القرار وحل المشاكل. وفي العديد من القضايا يتم المحافظة على الموظفين من أجل شغل أدوار ومسؤوليات جديدة حتى في القضايا التي يستبدل فيها الموظف ويمكن إيجاد عمال الخبرة عند تصفح العديد من الإعلانات في الجرائد والمجلات للمتقدمين إلى وظائف علمية وفنية بينما نجد الأفراد الباحثين عن أي وظيفة والذين لا يتمتعون بالتدريب الكافي فإنهم سيسجلوا أسمائهم للعمل في وكالات العمالة.

**2- تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية :**

Influence of Technology in Human Resources Management

بالطبع لقدت غيرت تكنولوجيا المعلومات من وجه إدارة الموارد البشرية في العالم، وربما يكون استخدام التكنولوجيا الأكثر مركزية في إدارة الموارد

البشرية هو نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) لأي منظمة ما. حيث يقدم هذا النظام بيانات دقيقة وحديثة لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات. وفي هذا المعنى يمتد هذا النظام إلى أبعد من عملية الخزن البسيطة واسترجاع المعلومات ليشمل تطبيقات أوسع مثل: إنتاج التقارير، والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط المهني والترقية، وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية.

وفي الشركات الصغيرة خصوصاً يجب على المدير أن يهتم بالعوامل التالية عندما يريد أن يقيم دور نظام المعلومات الموارد البشرية وهذه العوامل هي:

- ☒ الكلف الأولية وكلف الإدامة السنوية.
- ☒ توفر برمجيات لحفظ قاعدة الموظف.
- ☒ القدرة على التدرج.
- ☒ الكفاءة المتزايدة وتوفير الوقت.
- ☒ الانسجام مع الأنظمة المتوفرة.
- ☒ صداقة المستخدم.
- ☒ توفر الدعم التقني.
- ☒ الحاجة على التعود والممارسة.
- ☒ الوقت المطلوب للتنفيذ.
- ☒ الوقت المطلوب للتدريب.

وعليه يمكن لمدراء الموارد البشرية تحديد الطرق التي تقدم التكنولوجيا الجديدة التي تقلل من انزعاج وقلق ومخاوف الموظفين.

ومن الواضح بأن الاتصالات في الموظفين تلعب دوراً حيوياً لأن الإدارة يجب أن تبرهن على الالتزام الحقيقي في مساندة التغير الحاصل خلال عمليات التوظيف والتدريب وإعادة صياغة الوظيفة وفي أنظمة المكافأة. وبالأخص يزود مدراء

الموارد البشرية دليلاً شاملاً للمدراء التنفيذيين من أجل ضمان وتحديد المهارات التكنولوجية الحديثة للموظفين الجدد وكذلك تطوير برامج التدريب التكنولوجي. وكذلك يحدد مدير الموارد البشرية ويقيم التغيرات الحاصلة في العلاقات التنظيمية التي سببتها التكنولوجيا الجديدة. وفي هذا الصدد أصبحت القضايا الخاصة تتطلب اهتماماً أوسع وأخيراً لابد للمدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية من أن يعملا سويةً على تطوير هياكل جديدة تستخدم التكنولوجيا من اجل تحسين الخدمات وزيادة الطاقة الإنتاجية وتقليل الكلف.

**التحدي الثالث: التغيير الإداري : Challenge 3: Managing Change**

إنَّ التكنولوجيا والعولمة هما قوتان تقودان التغيير في المنظمات وإدارة الموارد البشرية. وكما يقول جاك ولج (Welch) المدير التنفيذي لشركة جنرال الكترك (شركة الكهرباء الوطنية) معلقاً على أهمية التغيير (يجب أن يكون الفرد في أدنى نهاية للتغير فلا يجب على الفرد ببساطة أن يعتمد على الحالة الماضية لأن هنالك شخصاً ما سوف يأتي من بلاد أخرى بمنتج أخر أو قد تتغير أذواق الزبائن أو قد تتغير هيكلية الكلف أو قد تتدهور التكنولوجيا. فإذا لم يكن الفرد سريعاً ومتبنياً للتغيرات الجديدة فأنه شخص ضعيف. وهذه حقيقة شاملة لكل جزء من أجزاء العمل التجاري في كل بلد في العالم).

**1- أنواع التغيير Types of Changes**

أن البرامج الذي تركز على الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتقليل من الكلف وعملية إعادة الهندسة والمصادر الخارجية كلها أمثلة للوسائل التي تستخدمها المنظمات لتنقيح الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق نجاحاً أكثر.

وبعض هذه التغييرات قد يصدر عنها ردود أفعال معاكسة تنتج عندما تؤثر القوى الخارجية على أداء المنظمة وبعض التغييرات هي تحفيزية ومتعلقة بالمدراء للاستفادة من الفرص المستهدفة وخصوصاً بالصناعات التي تمتاز بالتغيير السريع.

## 2- التغيير الإداري من خلال الموارد البشرية :

Managing Change Through Human Resources

لقد أثبت دراسة قامت بها إدارة مؤسسة أمريكية أن نسبة (84٪) من المدراء لديهم على الأقل تغيير كمبادرة أولية في منظماتهم، ألا أنه من المدهش أن ثلث هؤلاء المدراء قالوا بأن شركاتهم تتمتع بنسبة معينة من برنامج إدارة التغيير الرسمي لمساندة هذه التغييرات.

ولسوء الحظ ولأن التغييرات الناجحة نادراً ما تحدث بصورة طبيعية أو سهلة، فأن الأسباب الرئيسة التي تقلل فشل جهود التغيير في التأثير على قضايا الموارد البشرية هي كالآتي:

1 – عدم تأسيس معنى للأمر الطارئ.

2 – عدم بناء تحالف قوي لتوجيه الجهد.

3 – فقدان الحاجة إلى قادة يمتلكون رؤية.

4 – فقدان القادة الذين يتواصلون برؤية جديدة.

5 – عدم إزالة العوائق بوجه الرؤية الجديدة.

6 – عدم التخطيط المنظم للحصول على أرباح قصيرة الآجل.

7 – الإعلان عن النجاح بصورة مبكرة جداً.

8 – عدم المساس بتغير الثقافة التنظيمية.

ويفهم معظم الموظفين بغض النظر عن وظيفتهم بإن الطريقة التي تمت بها الأشياء قبل خمسة أو عشرة سنوات مضت هي طريقة تختلف عما تتم بها الأشياء في وقتنا الراهن. أو ما سوف تتم خلال الخمسة أو العشر السنوات القادمة. ويعد التغيير أمراً مستمراً كجزءاً من الوظيفة وليس أمراً وقتياً فقط تتغير المسؤوليات وتتغير تعيينات الوظيفة وتغير طريق العمل. ومع ذلك غالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأنه يتطلب منهم تطوير أو إلغاء الطرائق المتبعة في العمل التي يعدونها من وجهة

نظرهم طرائق ناجحة أو على الأقل اعتادوا عليها. ومن أجل إدارة التغيير لابد على الإدارة والمدراء من امتلاك روية واسعة للمستقبل وتوصيل هذه الروية لموظفيهم ووضع التوقعات الواضحة للأداء وتطوير القدرة على إدارة أفراد المنظمة وإعادة تجميع مواقع الموجودات وعليه، فإن كل مدراء بما في ضمنهم مدراء الموارد البشرية يتمتعوا بدور مهم في تسهيل عمليات التغيير وخصوصاً في احتياجات العمل المتصلة بالموظفين وإدراجها باهتمامات الموظف.

## التحدي الرابع: تطوير رأس المال البشري:

Challenge 4: Developing Human Capital

إنّ الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة إلاّ وهي أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري. ويصف مصطلح رأس المال البشري بأنه " القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات".

وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للشركة، ألا أنها تتمتع بتأثير هائل على أداء المنظمة. ووفق للسيد لويس بلات (**Platt**) المدير التنفيذي لشركة باك يارد هولت (**Hewlett-Packard**) فإن الشركات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي تلك الشركات التي تنجز وظائفها على أكمل وجه من خلال جذب وخزن والمحافظة على ما يعلموه موظفيها.

### ا- رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية:

**Human Capital and Human Resources Management**

يقصد برأس المال البشري بأنه أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بطريقة التي تدير المنظمات بها الوظائف، المنتجات والتكنولوجيات. وأن أحد الأسباب لهذه العملية هو أن الموظفين يمتلكون رأس

مال بشري خاص بهم وهذا ما لا تمتلكه المنظمة. فلو ترك الموظفون الكفوئون الشركة، سيأخذون معهم رأس مالهم البشري وسوف تخسر الشركة أي استثمار قامت به من تدريب وتطوير هؤلاء الأفراد العاملين فيها.

و من أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يبدأ بتطوير الإستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة. وتركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة. وتكمل برامج التدريب هذه الممارسات التوظيفية من اجل تقوية المهارة وخصوصاً بالمناطق التي لا يمكن أن تنتقل إلى شركة أخرى إذا كان ينبغي على الموظف إن يغادرها. أضف إلى ذلك يحتاج الموظفون إلى فرص لتطوير الوظيفة. ويبدو إن الذكاء المثمن جداً يميل إلى أن يكون مرتبطاً بالكفاءات والقابليات المكتسبة من التجارب والتي ليس من السهولة تدريسها. وبالتالي ينبغي على المدراء إن يقوموا بوظيفة جيدة من أجل توفير المهام التطويرية للموظفين والعمل اللازم لجعل واجبات الوظيفة ومتطلباتها مرنة إلى حد تسمح بالنمو والتعلم.

ومع الحاجة إلى الاستثمار في مجال تطوير الموظف يجب على المنظمات إن تجد طرق لتوحيد المعرفة التي وجدت مؤخراً ووفقاً لمقولة (ليف إديفنسن Lief Edvinsson) مدير الموارد الفكرية في شركة تأمين أسكاندا (Skandia): (إنّ قيمة إدارة المعرفة تأتي من التطبيق وليس المخزون) إذ يجب أن تتوفر الجهود التي تقوي وتشجع الموظفين على مشاركتهم وانخراطهم بصورة كاملة في رأس المال البشري.

وفي شركات مثل شركة فدلتي (Fidelity) وشركة النجمة الذهبية وشركة أدوات تكساس يتم تقييم المدراء والموظفين على ضوء تطورهم نحو تلبية الأهداف التطويرية وتركز هذه الأهداف على تطوير المهارة وكسب كفاءات وقابليات جديدة. ويصاحب ذلك دفع أموال لاكتساب هذه المعرفة والمهارة فعلى

سبيل المثال إن المهارة المرتبطة بالدفع المادي تتطلب أعطاء مكافآت للموظفين على كل صنف من الوظائف القادرين على إنجازها.

ويمكن تقييم المهام التطويرية وخصوصاً تلك التي تتعلق بفريق العمل بواسطة تسهيل تبادل المعرفة والتعلم الناضج. وتعد الاتصالات المؤثرة (كأن تكون وجهاً لوجه أو من خلال تقنية المعلومات) أحد الأدوات المستخدمة في مشاركة المعرفة وتعمل على نشر المعرفة بصورة واسعة في المنظمة. يقول السيد (ديف يلرج Dave Ulrish) البروفسور في قسم الأعمال في جامعة ميشغان (يمكن توضيح القابلية التعليمية بالمعادلة التالية (g×g) وتعني قدرة العمل على توليد (Generate) أفكار جديدة مضروباً في تبنيها لتعميم (Generalizing) هذه الأفكار في المنظمة).

**التحدي الخامس: الاستجابة للسوق:**

Challenge 5: Responding to the Market

إنّ تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة ما، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة. وغالباً ما تفصل هذه المعايير ما بين الرابحين والخاسرين في عالم المنافسة اليومي.

لذلك لابد على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

1) كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة؟
2) وكم المدة التي تستغرق وتطوير إنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟
3) وما مدى استجابة الشركة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟
4) وكيف تتأثر بها؟

إنّ المقاييس مثل: أفضل وأسرع وأرخص، تتطلب من المنظمات أن تنسق عملياتها وفقاً لاحتياجات الزبون. وأن ابتكار الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة

(TQM) وعملية إعادة الهندسة هما مفهومان شاملان من مفاهيم الاستجابة إلى الزبائن وكلاً منهم لديه تطبيقات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية.

**أ- إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية :**

Total Quality Management and Human Resources Management

يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها (مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل أفكارها المركزية فهم احتياجات الزبون والعمل على إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى والنضال من أجل التحسين المستمر).

ولقد بدأت ثورة إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات ولقد قادتها شركات بارزة مثل موتورلا واكسروكس وفورد. ولكن منذ ذلك الحين أوجدت الجمعية الوطنية للجودة جائزة (Malcolm Baldrige) كمعيار محفز للشركات الكبرى والصغرى من أجل إعادة التفكير في مفهومها نحو إدارة الموارد البشرية وليس من الغريب أن يكون أحد الفائزين بهذه الجائزة شركة البحث الكمركي وهي شركة بحث تسويقية صغيرة تتألف من (105) موظف.

ولسوء الحظ لم يتم تطوير برامج إدارة الجودة الشاملة لكي تكون من الأهمية بمكان للاستجابة إلى احتياجات الزبون وتحسين العملية الإنتاجية.

ففي معظم الحالات ينظر المدراء إلى الجودة على أنها (تعديل سريع ويصاب بخيبة أمل عندما لا تأتي النتائج وفقاً لتصوراته). وعندما تعطي برامج إدارة الجودة الشاملة ثمارها في العمل فمن الطبيعي إرجاع السبب إلى التغيرات الرئيسية التي أجرها المدراء في فلسفاتهم وبرامج الموارد البشرية.

وكشفت دراسة حديثة على (307) مدير تنفيذي من (1000) شركة واعدة و(308) مدير تنفيذي من شركة صغيرة (عدد الموظفين يتراوح (20) موظف أو أكثر في كل شركة) بإن معظم أساليب تحسين الجودة تؤكد على قضايا

الموارد البشرية أي تؤكد على تحفيز الموظف، التغيير في الثقافة وتعليم الموظف. وتعقد المنظمات المشهورة بجودة سلعها وخدماتها بإن الموظف هو العنصر الرئيس لتحقيق تلك الجودة.

ومن بين أهم الأسباب الرئيسة التي تدعو إلى كون برامج الموارد البشرية هي أساسية لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه البرامج تساعد في الموازنة بين قوتين متناقضتين وهما:

1 – قوة الحاجة إلى الأمر والرقابة.

2 – قوة الحاجة إلى النمو والإبداع.

إن إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر تقود النظام إلى عدم التوازن بينما إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الزبائن وأنظمة الإدارة سوف تساعد على ديمومة القوى التي تحافظ على النظام وقد ساعدت ممارسات الموارد البشرية المدراء على ممارسة هاتين القوتين.

**2- إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية:**

Reengineering and Human Resources Management

في السنوات الماضية تعدت المنظمات دراسة برامج إدارة الجودة الشاملة لتشمل هذه الدراسة مفهوماً أكثر شمولية في عملية إعادة التصميم يطلق عليه اسم (إعادة الهندسة) وقد وصفت عملية إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الشامل وإعادة التصميم الجذري للعملية التجارية من أجل تحقيق تحسينات دراماتيكية في الكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

وتتطلب عملية إعادة الهندسة مدراء يركزوا على إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيفية تفاعل التكنولوجيا والأفراد وكيفية هيكلية المنظمة.

- تعد قضايا الموارد البشرية مسائل مركزية لهذه القرارات. إذ إن إعادة الهندسة تتطلب مدراء يخلقوا بيئة للتغير ونحن لاحظنا بإن قضايا الموارد البشرية هي التي تقود التغيير.
- تعتمد جهود إعادة الهندسة على الإدارة المؤثرة وعمليات الاتصالات وكلاهما متصل بإدارة الموارد البشرية.
- تتطلب إعادة الهندسة أنظمة إدارية منقحة فالاختيار ومواصفات الوظيفة، التدريب، التخطيط المهني، تقييم الأداء، التعويضات والعلاقات العمالية كلها مقدمات للتغير من أجل إنجاز ومساندة جهود إعادة الهندسة.

**التحدي السادس: احتواء الكلف** Challenge 6: Containing Cost

إنَّ الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري، التكنولوجيا، العولمة وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية. ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على الشركات لتقليل الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. وتعد تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي منظمة ما، وخصوصاً في الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية.

ولقد جربت المنظمات عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض لتقليل الكلف وخصوصاً تكاليف القوى العاملة. وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية وتسريح الموظف وتعزيز العملية الإنتاجية وكلاً منها لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

**1- تقليل عدد العمال: Downsizing**

لغرض احتواء الكلف كان هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير الموظفين وتعزيز الإنتاج ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين الشركة وموظفيها في أثناء تنفيذ التغيرات. أي أعادة نظر جذرية في

النظـرة إلى الإدارة ومعانيهـا ومسـؤولياتها فـلا بـد مـن التوسـع في مـنح السـلطات الاهتمام بتمكين لأداء مهامهم واعتماد إدارة الذات **Self-management** ليدير الفـرد ذاتـه فهـذا يقتضـي أن تـرى الإدارة نفسـها ومسـؤولياتها وسـيلة ربـط بـين الوحدات والمستويات.

2- **المصدر الخارجي وتسريح الموظف:** Outsourcing and Employee Leasing

ببساطة يقصد بالمصدر الخارجي استئجار شخص ما من خارج الشركة لإنجاز مهام يمكـن إن تنجـز داخليـاً وغالبـاً مـا تسـتقطب الشـركات خـدمات المؤسسات الحسابية لكي تهتم بخدماتها المالية أو إنها تستأجر مؤسسات دعائية لترويج منتجاتها وهناك شركات أخرى تستأجر مؤسسات البرمجة لتطور أنظمة معالجة البيانات، أو أن تستأجر مؤسسات قانونية لمعالجة وحل قضايا تشريعية. وقد أدى الاهتمام بالمصدر الخارجي من قبل المدراء الذين يرغبوا في مركزية نشـاطات منظمـاتهم إلى زيادة الكفاءات والقابليات. وبصورة متزايدة أصبحت فاعليات الصيانة والأمن من أهم المصادر الخارجية والتي تسهم في زيادة مرونة المنظمة وتقليل الكلف والحصول على خبرة من أفراد آخرين. ومن خير الأمثلة على ذلك شركة لعب لويس غالوب (Lewis Galoob) في سان فرانسسكو وهـي شـركة صغيرة تتألف من (100) موظف وتستخدم المصدر الخارجي كوسيلة للمنافسة في صناعة الألعاب.

وهنـاك بضـعة اهتمامـات للمـوارد البشـرية فيمـا يتعلـق بمفهـوم المصـدر الخـارجي تثير قلق المـوظفين في احتمالية فقدانهم لوظائفهم إذا كـان العمـل مـن مصـدر خـارجي لا يـرتبط بـالأخلاق والإنتاجيـة الجيـدة ومـن أجـل تقليـل هـذه المشاكل يجب على المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية العمل سويةً لتعريف واتصال خطط الانتقال ومساعدة الموظفين في تحديد خيارات وظائفهم.

### 3- تعزيز الإنتاجية: Productivity Enhancements

تبرهن جهود قطع الكلف الصافية نحو التقليل والمصدر الخارجي وتسريح العمال على كونها تدخلات مخيبة للآمال إذا استخدمها المدراء كحلول بسيطة لمعالجة مشاكل الأداء المعقد إذ أن التركيز على تكاليف اليد العمالة قد يفقد من المسألة الواسعة لتعزيز الإنتاجية.

ونقصد بالإنتاجية هي (المخرجات المكتسبة من مزيج مختلط من المدخلات). وعلى ضوء هذا التعريف يمكن للمنظمات إن تزيد من العملية الإنتاجية بتقليل المدخلات (أي مفهوم الكلفة) أو بزيادة كمية إنتاج الموظفين. وسيكون من المحتمل جداً على المدراء أن يقطعوا الكلف عندما يكتشفوا تدهور العملية الإنتاجية بنسبة كبيرة وبالعكس ربما يرى المدراء بإن الاستثمار المتزايد في الموظفين (أي زيادة كلف العمل)، قد يؤدي إلى عائد أكبر في تعزيز العملية الإنتاجية.

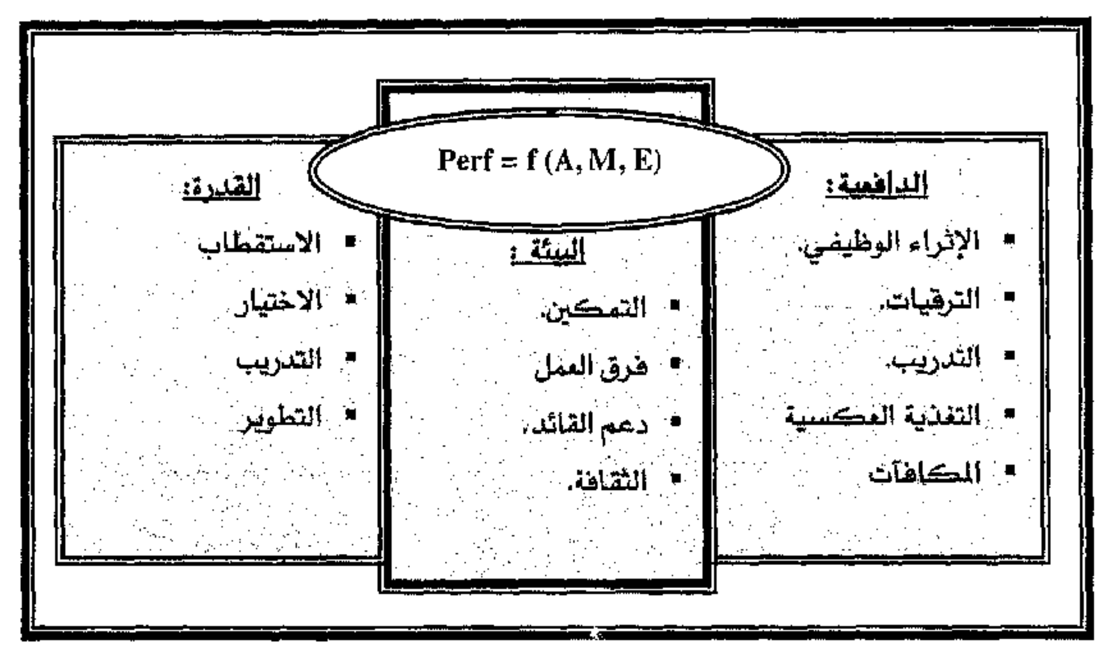
وتعدُّ الولايات المتحدة ألأمريكية من أهم الدول المنتجة على الصعيد العالمي إلاّ إن الاهتمام الرئيس لمعظم الأمريكيين ينصب في حقيقة كون الولايات المتحدة تحتل المرتبة الثانية عشر ما بين الدول الصناعية الثلاثون في حجم نمو المخرجات لكل عامل. وقد بلغ معدل النمو السنوي الأمريكي لنمو المخرجات لكل عامل نسبة (1٪) لمعظم سنوات الثمانينات أما خلال عقد التسعينات لاحظنا تطور العملية الإنتاجية في أغلب العمليات الصناعية الأساسية وبإتباع دورة التقليل، فإن معظم الاتفاقيات النقابية الجديدة وغلق أو حداثة المصانع قد أدى إلى تراجع قطاع التصنيع الأمريكي بنسبة (3٪) على مسار النمو.

إنَّ إنتاجية الموظفين ما هي إلاّ نتيجة لدمج قدرات وحوافز الموظف مع بيئة العمل فعندما تتدهور العملية الإنتاجية أو تتطور فإن التغير عادةً ما يتبع أثر تعزيز المهارة والحافز أو بيئة العمل الدافعة للأداء العالي وفي العموم يمكن تلخيص هذه الفكرة بالمعادلة التالية:

الأداء = F (القدرة، الدافع، البيئة)

**Performance = f (ability, motivation, environment)**

فإذا كان أحد هذه الأبعاد الثلاثة منخفضة سوف تعاني العملية الإنتاجية من ذلك. ووفقاً لدراسة أمريكية حديثة أوضحت بإن ثلاثة أرباع المدراء التنفيذيين يؤكدوا بإن شركاتهم ستكون قادرة على زيادة العملية الإنتاجية وعلى مر السنوات التالية وذلك بالتركيز على قضايا الموارد البشرية ويوضح الشكل (10) بعض المواضيع الرئيسة التي تساعد المدراء على زيادة العملية الإنتاجية في منظماتهم.




**الشكل (10) تعزيز العملية الإنتاجية**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:19.**

## ثانياً: الاهتمامات الديموغرافية واهتمامات الموظف

Demographic and Employee Concerns

بالإضافة إلى التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات يجب على المدراء بشكل عام ومدراء الموارد البشرية بشكل خاص أن يهتموا بالتغيرات الحاصلة في العملية التصنيعية وتوقعات موظفيهم وكما لاحظنا في بداية دراستنا هذه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل المحامي الذي يدافع عن حقوق الموظفين ويهتم بمشاكلهم والتأكد على إن التبادل بين المنظمة وموظفيها يجري بطريقة تبادل المنفعة.

**1- التغيرات الديموغرافية:** Demographic Changes

من أهم التحديات المهمة التي تواجه المدراء هي التغيرات السكانية التي حدثت بالولايات المتحدة لأنها قد أثرت على قوة العمل للموظف وهذه التحديات كالعمر والجنس والخلفية الثقافية والتعليم هي من أهم المواضيع التي سنناقشها في هذه الفقرة.

**2- تنوع الخلفية الثقافية:** Diversity of Backgrounds

مما لاشك فيه يتألف مجتمع العمال الأمريكيون من مجاميع متباينة ففي سنة (2006) تألفت الأقليات السكانية الحصة الأكبر من القوة العاملة الأمريكية مقارنةً بيومنا هذا في سنة (2001م). وبالرغم من إن مجتمع البيض سوف يبقى مؤلفاً للنسبة العظمى من اليد العاملة فإن مجتمع السود سوف تزداد حصته من (10 – 11.6٪) وستبلغ حصة المجتمع ذوي الأصول الأسبانية من (7-11.7٪) أما الأمريكيون من أصول آسيوية وبقية المجتمعات الأخرى فستتراوح الحصة من (3-5.4٪). ويتوقع بإن هذه المجتمعات غير البيض سوف تؤلف نسبة (70٪) من معدل نمو القوة العاملة من وقتنا هذا وحتى سنة (2006م). ومعظم هذه

الزيادة يرجع سببها إلى هجرة المهاجرين الراغبين في العمل في الولايات المتحدة وبمختلف الخلفيات الثقافية.

ومن أجل معالجة التنقلات في العوامل الديموغرافية تزيد معظم المنظمات من جهودها في استقطاب وتدريب يد عاملة مختلفة وهذا ما تفعلوه معظم المنظمات لتطوير إنتاجيتها.

3- **التوزيع العمري للموظفين:** Age Distribution of Employees

لقد أدت التدهورات السابقة في نسبة الولادات الأمريكية إلى إيجاد تغيرات جذرية وهائلة في تكوين اليد العاملة إذ أصبح عدد العمال فوق سن (55) عاماً هو بداية نشوء مفهوم جديد لاستقطاب الفئات العمرية الشابة التي تتراوح من (16 - 24) عاماً. وقد تؤدي عدم الموازنة في توزيع العمر للقوة العاملة بتأثيرات سلبية على الموظفين حيث اكتشفت الشركات الكبرى مثل شركة الغاز الأطلسي وشركة الكهرباء العامة بإن الحصة الأكبر من اليد العاملة هي على وشك التقاعد. إلاّ إن بعض أعمال المنظمات تحتاج إلى الفئات العمرية المتقدمة لما يتمتعوا به من خبرة لا يمكن من استبدالها، لذا بذل المدراء جهود إيجابية في جذب انتباه العمال القدامى وخصوصاً أولئك الذين يفكرون بالتقاعد المبكر لما يمتازوا به من كفاءة في العمل وقلة غيابهم عن العمل بعكس العمال الشباب.

4- **توزيع الفئات الجنسية لليد العاملة:**

Gender Distribution of the Workforce

وفقاً للمشاريع المنجزة من قبل مكتب إحصائيات العمل تشير الدراسات إلى إن النساء ستستمر في الاندماج في القوى العاملة الأمريكية حيث وصلت نسبتها (47.4٪) في عام (2006). ويعاني أصحاب العمل من ضغوط مستمرة لضمان مبدأ العدالة لتوظيف النساء وفرص التطور والتعويض، وبسبب زيادة عدد النساء العاملات فإن أصحاب العمل يكونوا أكثر حساسية تجاه الحاجة

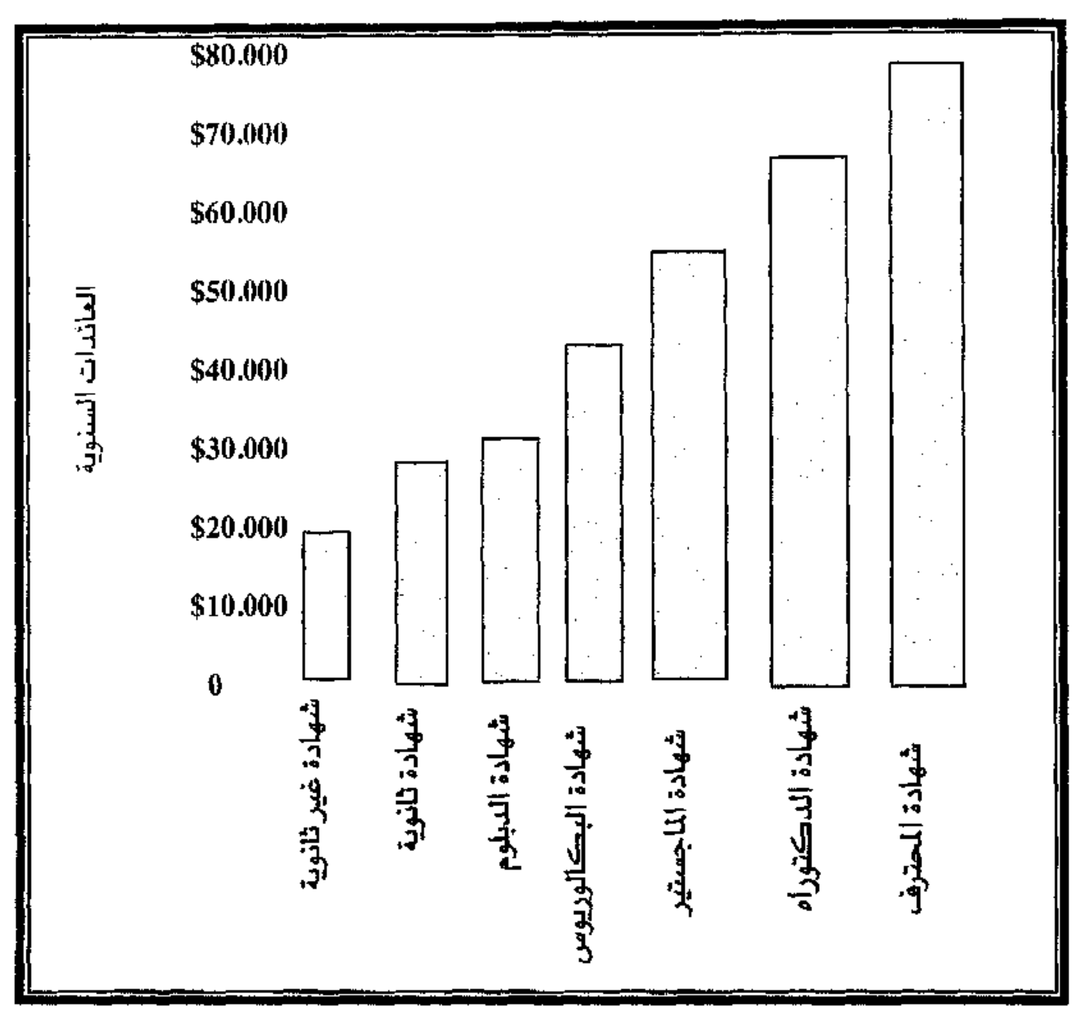
المتزايدة للسياسات والإجراءات التي تقلل من التحرشات الجنسية في مكان العمل. وتقر بعض المنظمات برامج خاصة لتعريف كل الأفراد العاملين بالمشكلة وتحذير المسيئين من عواقب الإقدام على ارتكاب هذه المشكلة.

**5- ارتفاع مستويات التعليم : Rising Levels of Education**

ارتفع في السنوات الأخيرة الإنجاز التربوي والتعليمي للقوة العاملة في الولايات المتحدة بشكل جذري. ولم يكن بالأمر العشوائي، عندما نرى بان القطاعات الأكثر نمواً في العقود الماضية حدثت في تلك المناطق التي تتطلب مستويات عالية من التعليم. ويوضح الشكل (11) معدل الدفع في العائدات السنوية من العملية التعليمية.

ومن المهم جداً أن نلاحظ بان باستمرارية نشوء المستوى التعليمي لليد العاملة فان ذلك يصاحب حدوث فجوة واسعة بين الأفراد المتعلمين والأفراد غير المتعلمين. وعند ملاحظة الشكل (11) نجد بإن النهاية السفلى للعملية التعليمية تمثل نسبة يد العمالة الجاهلة التي لا تستطيع أن تقرأ، تكتب، تحسب، أو تحل المشاكل في مستوى يمكنها من إنجاز أبسط المهام الفنية. وقد أوضحت دراسة حديثة من قبل قسم التعليم الأمريكي بإن اقل من نصف إدارة المدارس الثانوية قادرين على حل المسائل الرياضية بما في ضمنها عمليات الكسور والدوال، النسب المئوية، الهندسة الأولية وعلم الجبر البسيط. وأثبت دراسة أخرى قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية وجمعية تجارة الإسكان والتعمير بإن (64٪) من المنظمات المسوحة تستأجر عمالاً تعوزهم المهارات الأساسية وفي معرض كلامٌ للسيد ديفيد كيرنس (David Kearns) المدير التنفيذي لشركة أكسروكس، الذي ألقاه في نادي الثروة في كاليفورنيا (تعاني اليد العاملة الأمريكية من انحدار شديد وهي تبني قبرها بيدها أيها السادة أننا نعاني من قلة الأفراد الكفوئين وإذا استمرت هذه التغيرات الاقتصادية والديموغرافية فإن تجارة

الأعمال الأمريكية سينبغي عليها استئجار مليون عامل جديد كل سنة لا يستطع أن يقرأ ، يكتب أو أن يحسب.



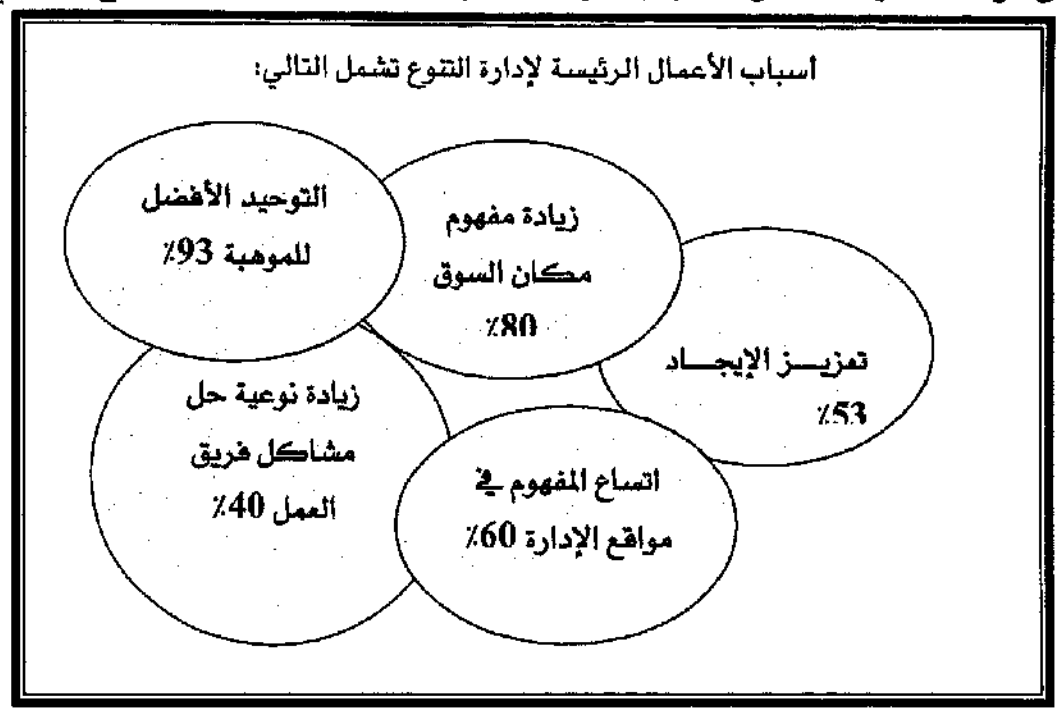

**الشكل (11) الدفع حسب التعليم**

**Source: U.S. Department of Labor**

ويهتم مدراء الموارد البشرية بمثل هذه الميول الوظيفية لأنها تؤثر على كل وظائف إدارة الموارد البشرية فعلى سبيل المثال إن زيادة نسبة الأقليات والنساء في اليد العاملة قد تطلب من مدراء الموارد البشرية أن يحللوا مدى تمثيل كل مجموعة في وظائف النمو السريعة أو البطيئة. حيث تمثل النساء نسبة أكبر في وظائف النمو السريع كالخدمات الصحية إلاّ إنها لا تمثل في وظائف النمو

البطيء مثل وظائف السكرتارية، عمليات معالجة الحاسوب، وعمليات السجلات المالية. ونلاحظ بأن السود والأقليات من أصول أسبانية تم تمثيلها بشكل قليل في وظائف النمو العالي إذ لا توجد هناك جهود تشجع على استقطاب هذه الأقلية وتدريبها.

وهناك جهود أولية تتوفر في المحيط الكلي الذي يقيم ويوحد تنوع القوى العاملة. **ونقصد بالتنوع الإداري** **Managing Diversity** معرفة وإدراك المدير بالخصائص العامة المألوفة للموظفين وإدارة الموظفين على شكل أفراد. ولا تعني فقط عملية تنضيد وتوحيد كل أنواع الاختلافات بل إنها تعني مساندة وتوحيد هذه الاختلافات من أجل فائدة المنظمة. ويوضح الشكل (12) نتائج مستخلصة من دراسة حديثة تلخص الأسباب الرئيسة المرتبطة بتجارة الأعمال للتنوع الإداري.




الشكل (12) التصويت المنطقي للتنويع

**Source: Survey Data form Gail Robinson and Kathleen Decants, "Building a Business Case for Diversity," Academy of Management Executive 11, no. 3 (August 1997): 21-31: Permission Conveyed through the Copyright Clearance Center, Inc.**

## ثالثاً: التغيرات الثقافية Cultural Changes

تعد توجهات، أفكار، معتقدات، قيم، وعادات الأفراد في أي مجتمع هي جزءُ أساسي تكميلي من ثقافتهم، ومن الطبيعي فإن ثقافتهم تؤثر ثقافتهم على سلوكهم في الوظيفة والبيئة داخل المنظمة وتؤثر أيضاً على ردود أفعالهم نحو تعيينات العمل وأساليب القيادة وأنظمة المكافأة. وتماماً مثل البيئة الداخلية والخارجية فإن الثقافة تتعرض لتغيير مستمر لذا توجب على سياسات وإجراءات الموارد البشرية إن تنسجم وتتماشى مع هذا التغير الثقافي.

### 1- حقوق الموظف: Employee Rights

على مدى العقود الماضية غيرت السلطة التشريعية الفدرالية من قوانين إدارة الموظفين بمنحهم العديد من الحقوق الخاصة ومن بين هذه الحقوق تكفل القانون بحق المساواة في توفير فرص العمل والتمثيل النقابي وبيئة العمل الصحية والآمنة والدفع المتساوي للرجل والمرأة اللذان يؤديان نفس الوظيفة، والخصوصية في مكان العمل.

### 2- الاهتمام بالخصوصية: Concern for Privacy

يدرك مدراء الموارد البشرية وموظفيهم وكذلك المدراء التنفيذيين في كافة مواقع المسؤولية بشكل عام أهمية الإلمام بكل أنواع المعلومات التي تخص الموظفين. ومنذ صدور قرار الخصوصية الفدرالي لسنة (1974م) لوحظ الاهتمام المتزايد بالخصوصية. إذ تم تطبيق هذا القرار على معظم الوكالات الفدرالية وأدى إلى تشريعات صارمة في معظم الولايات. وتختلف استجابة رب العمل لمسألة خصوصية المعلومات بشكل كبير من شركة إلى أخرى.

### 3- تغير التوجهات نحو العمل: Changing Attitudes Toward Work

عادة ما يعرف الموظف النجاح بأنه ناتج عن تجربة شخصية ذاتية وإنجاز محتمل لوظيفة ما. ويبدوا الموظف في وقتنا الراهن أقل اهتماماً بالثروة ولا تتعدى

نظرته نحو العمل إلاّ من حيث إشباعها لرغباته. ونجد بعض الأفراد يتمتعوا بممارستهم للعمل ويرغبوا في تطويره وقد يميلوا إلى التركيز على اكتشاف العمل وربما يزاولون أكثر من مهنة لكي يلبوا تكاليف المعيشة ويبحثوا عن طرق للمعيشة البسيطة ذات معنى مهم. وتؤثر أساليب الحياة الجديدة هذه على طريقة تحفيز وإدارة الموظفين وبالتالي أصبحت عملية إدارة الموارد البشرية أمراً معقداً مقارنةً بالماضي عندما كان الموظفون يهتمون بصورة أساسية بانتعاشهم الاقتصادي.

**4- الموازنة بين العمل والعائلة: Balancing Work and Family**

يشترك العمل مع العائلة في عدة وسائل اجتماعية واقتصادية وسايكولوجية دقيقة وغير دقيقة. وبسبب الأشكال الجديدة التي شكلت نمط العائلة (كأن تتألف العائلة من شخصين يكسبان أجر أو عائلة متكونة من أبن وأبويه) وجدت منظمات العمل بأنه من الضروري إن توفر للموظفين خيارات صداقة العائلة ونقصد **بصداقة العائلة** ( Family Friendly ) هو مصطلح واسع يشمل الساعات اللارسمية والاهتمام اليومي والعمل بنصف يوم ومشاركة الوظيفة وإجازة الأمومة والانتقال الإداري والمساعدة في حل مشاكل العائلة. وأصبحت هذه المسائل من أهم الاعتبارات التي يهتم بها المدراء. والتي يوضحها الشكل (13)

يقول المستقطبون التنفيذيون بان نسبة 75٪ من المرشحين للإدارة العليا ونسبة 88٪ من مدراء الإدارة الوسطى قد زادت من الاهتمام بالموازنة ما بين العمل والبيت ومن أهمها القضايا التالية:

| القضية | النسبة |
|---|---|
| الإفراط في السفر | ٪60 |
| زيادة وقت العطلة | ٪40 |
| ترتيبات العمل المرن | ٪24 |
| ترتيبات الاتصال | ٪21 |
| المقاومة في إعادة الموقع | ٪19 |

**الشكل (13) القضايا الرئيسة للمدراء في الموازنة ما بين العمل والعائلة**

**Source: Association of Exective Search Consultants Consultants (Member Survey). Used With Permission of the Association of Exective Search Consultants, http://www.aesc.org.**

## رابعاً: تحديات شراكة المدراء التنفيذيون والموارد البشرية:

The Partnership of Line Managers and Human Resources Departments

لقد تم التطرق سابقاً على التحديات الاجتماعية والتنافسية المعاصرة التي تزيد من قوة الفكرة القائلة بإن إدارة الأفراد ليست شيئاً يحدث في غرفة خلفية تسمى قسم الموارد البشرية. فإدارة الأفراد هي من صميم عمل كل مدير وإن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تجمع ما بين خبرة المدراء التنفيذيين مع تجربة مدراء الموارد البشرية من أجل تطوير وتعزيز مواهب الموظفين لتحقيق هدفها المحتمل. إن معالجة قضايا الموارد البشرية نادراً ما تكون مسؤولية شاملة لأقسام الموارد البشرية فبدلاً من أن يعمل مدراء الموارد البشرية جنباً إلى جنباً مع المدراء التنفيذيين لمعالجة القضايا المتعلقة بأفراد المنظمة.

ولأن هذه العلاقة لا يمكن إنجازها بصورة مثالية فأن الموقف سوف يخضع للتغيير السريع ويفترض مدراء الموارد البشرية دوراً كبيراً في عملية تخطيط الإدارة العليا واتخاذ القرارات وهو اتجاه يعكسُ الوعي المتنامي بين المدراء التنفيذيين بأن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تنجز مساهمات مهمة لإنجاح عمل المنظمة.

وقد صدرت دراسة حديثة من أكاديمية المجلة الإدارية برهنت بأن الإدارة المؤثرة للموارد البشرية لديها علاقة واضحة بأداء المنظمة.

## خامساً: مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

Competitive Challenges Through Practices Human Resources Management

لقد ناقشنا سابقاً ضمن هذا الفصل تحديات العولمة وإدارة الجودة الشاملة وتطوير رأس المال البشري وغيرها من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية لذلك فأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح المنظمة بمواجهة

تلك التحديات، حيث لم يكن يُنظر تقليدياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها توفر قيمة اقتصادية للمنظمة وترتبط هذه القيمة الاقتصادية عادةً مع المعدات والتكنولوجيا والتسهيلات، وعلى أي حال فأن ممارسات الموارد البشرية قد أظهرت امتلاكها قيمة اقتصادية.

إنّ التوظيف والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وإدارة التعويضات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية هي جميعاً عبارة عن استثمارات تؤثر مباشرةً في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم مما يؤدي بهم إلى عدم القدرة على توفر منتجات وخدمات تحمل قيمة حسب نظرة الزبون.

لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المنظمات التي تحاول زيادة تنافسها من خلال الاستثمار سواء في التكنولوجيا الجديدة أو في حركة الجودة تقدم أيضاً استثمارات في التوظيف على أساس حالة المعرفة والتدريب والتعويض المباشر وغير المباشر وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فعلى سبيل المثال، من أجل مواجهة تحديات الجودة تحتاج المنظمة إلى أن تحدد ومن خلال عمليات اختبارها للأفراد العاملين فيما إذا كانوا يقيمون علاقات عمل وأن لديهم مستويات الممارسات الشخصية الضرورية للعمل مع مجموعة أفراد ضمن فريق العمل.

ومن أجل مواجهة التحديات الاجتماعية والتكنولوجيا والجودة تحتاج المنظمات إلى الرسملة ضمن قيم متنوعة وقدرات وإدراكات يحملها الأفراد العاملين إلى موقع العمل من خلال استخدام فريق العمل.

وبالإمكان جمع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمات في التعامل مع التحديات التنافسية في مجموعة معينة يمكن ملاحظتها في أنموذج الدراسة والتي تشمل (إدارة البيئات الداخلية والخارجية/ تقييم العمل ونتائج العمل/ الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب)/ تطوير الموارد البشرية/

تعويض الموارد البشرية/ ويضاف إلى ذلك في بعض المنظمات قضايا خاصة مرتبطة مع علاقات إدارة العمل وأنظمة معلومات الموارد البشرية):

### 1- إدارة البيئات الداخلية والخارجية:

Management of External & Internal Environment

إنَّ إدارة العوامل البيئية الداخلية والخارجية يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى مساهمة ممكنة في إنتاجية المنظمة وتنافسيتها، وهكذا فأن تأسيس بيئة إيجابية لا بد أن تستند على الآتي:

- ☒ ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الوظيفة في المنظمة أي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- ☒ فهم القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية.
- ☒ التأكد من إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتفق مع القوانين العالمية والقوانين المحلية.
- ☒ تكوين علاقات العمل وإنشائها داخل المنظمة أي علاقات التوظيف والتي تفيد كلاُ من المنظمة وأفرادها العاملين وتتمثل هذه العلاقات، بعلاقات الأفراد العاملين الأخلاقية.

### 2 - تقييم الوظيفة ونتائجها: Job Evaluation & Results It

طالما إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية الفرد العامل لذلك لابد على المنظمة من أن تقوم بمهمة تصميم الوظيفة بشكل يعظم الإنتاجية، كما يجب عليها أيضاً أن تقوم بتحديد كمية ونوعية الخدمات أو المنتجات التي يقدمها الأفراد العاملين، إذ تتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع:

- ☒ تصميم الوظيفة لتعظيم إبداعات الأفراد والابتكار.
- ☒ تحديد إنتاجية العاملين وجودة عملهم.

- ☒ قياس اتجاهات الأفراد حول الوظيفة والبيئة التي يعملون بها.

**3 – تخطيط الموارد البشرية:** Planning of Human Resources

تؤثر حاجة الزبون إلى المنتجات أو الخدمات في عدد ونوع أعمال الأفراد المطلوبة لتحقيق النجاح، إذ تؤثر عمليات الفصل (الطرد) والتقاعد والترقيات في متطلبات الموارد البشرية ويحتاج المدراء إلى توقع عدد ونوع الأفراد العاملين المطلوبين لتلبية طلبات الزبائن من السلع والخدمات.

ويجب أن يحدد المدراء أيضاً العاملين الحاليين أو الأفراد الجدد المتوقع تعيينهم أي المرشحين للوظيفة، والذين باستطاعتهم تقديم السلع والخدمات بنجاح، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي: -

- ☒ تحديد متطلبات الموارد البشرية ويقصد بها تخطيط الموارد البشرية.
- ☒ جذب الأفراد ووضعهم في الوظائف المناسبة مما يعني الاستفادة القصوى من قدراتهم ومهاراتهم.
- ☒ اختيار الأفراد العاملين في المنظمة.

**4- تطوير الموارد البشرية:** Developing of Human Resources

بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين في المنظمة سيحتاج المدراء إلى أن يتأكدوا من أن الأفراد يمتلكون المهارات الضرورية لإنجاز الوظائف الحالية والمستقبلية، وبسبب التكنولوجيا الجديدة وثورة الجودة قامت العديد من المنظمات بإعادة تصميم الوظيفة وذلك لكي يتم إنجازها من قبل فريق العمل، لذلك فقد تحتاج الإدارة والأفراد إلى تطوير مهارات جديدة حتى يحققوا النجاح في بيئة الفريق، كما يجب تهيئة الأفراد للتعامل مع أفراد ذوي قيم مختلفة وخلفيات أخلاقية وشخصية متنوعة، ولأن معظم الأفراد العاملين يقيمون العمل الذي يكافئهم شخصياً ولا يتعارض مع نشاطات غير عملية، ويحتاج المدراء إلى مساعدة الأفراد في تحديد اهتماماتهم بالوظيفة وأهدافهم والتناسق مع قضايا

خاصة مثل موازنة العمل وأدوار العائلة والجماعات الأخرى التي ينتمي إليها أولئك الأفراد، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:-

- ☒ التأكد من أن الأفراد العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمال الوظيفة وإنجازها على أكمل وجه.
- ☒ تهيئة الأفراد العاملين لأدوار عمل مستقبلية والتعامل مع موارد بشرية متنوعة الأعراق ومختلفة الديانات والأخلاقيات.
- ☒ تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة (العمل) وأهدافهم وقيمهم وغيرها من المسائل المهنية.

4 - **تعويضات الموارد البشرية:** Compensation of Human Resources

إلى جانب العمل الممتع الذي يحبه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال فأن الأجر والمنافع والخدمات التي تقدمها المنظمات إلى العاملين لديها تعد من أهم الحوافز التي يحصل عليها الأفراد مقابل مساهماتهم في الإنتاجية والجودة وخدمة الزبون، ولذلك فأن الأجر والمنافع يستخدمان لمكافأة عضوية الأفراد في المنظمة وجذب الأفراد الجدد.

ومن الممكن تدمير الأثر الإيجابي لتصاميم الوظيفة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وأفعال الجودة على الإنتاجية إذا لم يتوفر لدى الأفراد العاملين الرضا عن مستوى الأجور والمنافع المقدمة أو اعتقادهم أن الأجور والمنافع موزعة بصورة غير عادلة، وهذه المهمة من إدارة الموارد البشرية تتعامل مع:

- ☒ تأسيس أنظمة دفع الأجور بصورة عادلة في المنظمة.
- ☒ تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين في منظمات الأعمال مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

☒ تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات فريدة من نوعها كالإبداع والتطوير لتصميم المنتجات الجديدة على سبيل المثال أو الذين يؤدون أداء عالٍ يفوق المتوقع.

**5 – قضايا خاصة:** Concerns Issues

في بعض المنظمات قد يتم تمثيل العاملين من قبل نقابة العمال أو ما يسمى باتحاد العمال وتتطلب إدارة الموارد البشرية في بيئة اتحادية معرفة (بالقوانين الدقيقة وإدارة العقود وعملية التحالفات المشتركة).

هذا بالإضافة إلى استخدام أنظمة الموارد البشرية لمساعدة إجراءات إدارة الموارد البشرية إذ تمثل تطبيقات الحاسوب في إدارة الموارد البشرية ابتكارات جديدة في زمن بدأت فيه العديد من المنظمات استخدامه حالياً، ويحتاج المدراء في المنظمات لامتلاك أو أنها تمتلك أنظمة معلومات الموارد البشرية إلى أن يكونوا مدركين لأنواع أنظمة الحاسوب وكيف تصمم تلك البرامج وكيف يتم من خلالها تطوير الأنظمة واختيار الوقت المناسب بما يتلائم مع التطبيقات الحالية لإدارة الموارد البشرية، أضف إلى ذلك موضوع محاسبة الموارد البشرية وكيفية التعامل معها في المنظمة وإعطائها الأهمية الخاصة بها.

# مصادر الفصل الثالث


## أولا: المصادر العربية

1) الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2008) (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1) William J. Rothwel, (1998), "Trends in HRM", Commerce Clearing House and Society for Human Resources Management. See also Dave Ulrich, "The Future Calls for Change," Workforce 77, no. 1(January) 87-91.
2) Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:6.
3) Bruce E. Lazier, (1998), "Seven Seas Petroleum Inc." Oil & Gas Investor 18, no. 4 (April): 84. Leslie Haines "Spreading Their Wings." Oil & Gas Investor 19, no.1 (January 1999); 46-50.
4) The Real NAFTA Winner, "Business Week (September 27, 1999), 34: David Ensign, "NAFTA: Two Sides of the Coin," Spectrum 70, no, 4 (Fall 1997), :1-4.

5) Peter F, Drucker, "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," California Management Review 41, no. 2 (Winter 1999): 79-94.

6) Ruth E. Thaler-Carter, "The HRIS in Small Companies: Tips for Weighing the Options," HRMazazing 43, no. 8 (July 1998): 30-37.

7) Erik R. Eddy, Dianna L. Stone, and Eugene F. Stone Romero, "The Effects of Information Management Policies on Reactions to Human Resource Information Systems: An Integration of Privacy and Procedural Justice Perspectives," Personal Psychology 52, no. 2 (Summer 1999): 335-58.

8) Nonaka, I. and Takeuchi, H. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York: Oxford Press,1995).

9) Jennifer, J. Laabs, "Change." Personnel Journal, July 1996, P: 54-63.

10) John, P. Kotter "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," Harvard Business Review, March- April, 1995. P:59-67.

11) Lee G. Bolman and Terry E. Deal, "Four Steps to Keeping Change Efforts Heading in the Right Direction," Journal of Quality and Participation 22, no.3 (May/June 1999), P:6-11.

12) Marilyn Martiny, "Knowledge Management at HP Consulting," Organizational Dynamics, Autumn 1998, P:71-77.

13) Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital," Fortune, October 3, 1994, P: 68-74.

14) Snell, S. and Dean, J. (2002), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy of Management Journal 35, no, 3, P:467-504.

15) Huang, K. T. (1998), "Capitalizing in Intellectual Assets," IBM Systems Journal 37, no. 4, P: 570-83.

16) Susan, Greco, (1998), "Choose or Lose," Inc. 20, no. 18 (December), P:57-66.

17) Shetty, Y. K. (1989), "The Human Side of Product Quality," National Productivity Review 8, no. 2 (Spring), P: 175-82.

18) Laurie A. Broedling, (1996), "The Business of Business Is People," Speech delivered to the Quality Conference, Washington Deming Study Group, George Washington University, Washington, D. C., April 8,.

19) Hammer, M. and Champy, J. (1994), "Reengineering the Corporation," (New York: HarperCollins),

20) Ellen, J. Quinn and Sharron L. Emmons, (1998), "Riding Roughshod over Reengineering," Workforce 77, no.4 (April),, P:101-4.

21) James Brian Quinn, (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," Sloan Management Review, Summer, P: 9-21.

22) Shlomo Z. Reifman, (1999), "The Forbes/Bridge Economic Forecast Report," Forbes 163, no. 7(April 5) P:48.

23) Rappaport, A. M. and Bogosian, C. A. and Klann, C. A. (1998), "Population Trends and the Labor Force in the Years Ahead," Benefits Quarterly, fourth quarter, P:8-9.

24) Milford Prewitt, (1999), "Hispanics Find Job Niche in Restaurant industry," Nation's Restaurant News 33, no. 5 (February 1,), P:41-46.

25) Shelley Donald Coolidge, (1999), "Retired and Ready to Work. Selling Slow-Built Wisdom in a Churn-It-Out World, Senior Workers Get a Handle on the Hot Job Market," Christian Science Monitor, October, 25, P:11.

26) The U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics Keeps up-to-date Projections and Percentages in these Categories. Interested readers can access this information through www.stats.bls.gov/.

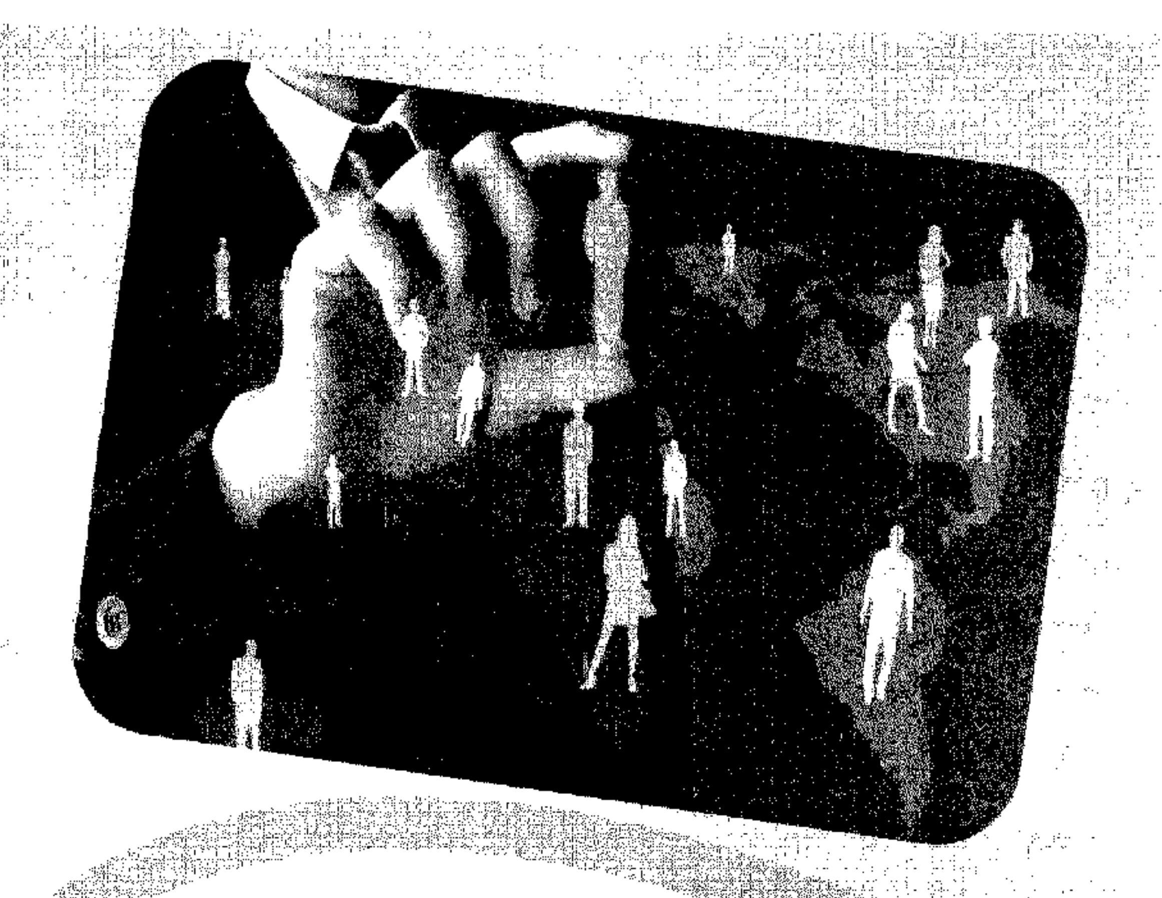
27) The U.S. Department of Education has either commissioned or conducted several studies on literacy rates in the United States. Interested readers can access this information on the web at www.ed.gov/offices/OVAE/AdultEd/Infoboard/f-4.html.

28) Rose Mary Wentling and Nilda Nilda Palma-Rivas, (1998), "Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity experts' perspective," Human Resource Development Quarterly 9, no. 3 (Fall), P:235-35.

29) Patricia L. Smith, Stanley J. Smits, and Frank Hoy, (1998), "Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender," Human Relations 51, no. 5 (May), P:649-66.

30) Alan Deutschman, (1991), "Pioneers of the New Balance," Fortune, May 20, P:60-68.

31) For Current research on the Performance impact of HR, See the entire issue of Academy of Management Journal 39, no. 4.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل الرابع

# 4

## مدير الموارد البشرية

# الفصل الرابع

# مدير الموارد البشرية

## أولاً: وظائف مدير إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الكتاب بأن هناك وظائف أساسية معينة يقوم بها كل المدراء. وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم وتوفر الكوادر العاملة، والقيادة والرقابة. وعموماً لأنها تمثل ما يسمه المدراء عملية الإدارة. وتتضمن بعض النشاطات المحددة في كل وظيفة والتي تشمل ما يلي:

1- **التخطيط:** تحديد الأهداف والمقاييس، تطوير القوانين والإجراءات، وتطوير الخطط والتنبؤ (الاستشراف المستقبلي).

2- **التنظيم:** أعطاء كل موظف مهمة محددة، تأسيس الأقسام، تفويض السلطة إلى الموظفين، تشكيل قنوات السلطة والاتصالات، تنسيق عمل الموظفين.

3- **التزويد بالكوادر:** تحديد نوع الأفراد الذين ينبغي توظيفهم، تجنيد الموظفين المحتملين، اختيار الموظفين، تحديد مقاييس الأداء، تعويض الموظفين، تقييم الأداء، استشارة الموظفين، تدريب وتطوير الموظفين.

4- **القيادة:** جعل الآخرين يقومون بواجبهم، المحافظة على المعنويات، تحفيز الموظفين.

5- **الرقابة:** تحديد المقاييس مثل كوتا المبيعات، أو مقاييس الجودة، أو مستويات الإنتاج، التحقق من كيفية مقارنة الأداء الفعلي مع هذه المقاييس، اتخاذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة.

وفيما يتعلق بهذه الفقرة فأنه ينبغي أن نركز في هذا الفصل على وظيفة التزويد بالكادر، إدارة الأفراد، أو (كما تسمى عادةً اليوم) وظيفة إدارة الموارد البشرية (HRM). إن إدارة الموارد البشرية هي عملية استقطاب، وتدريب، وتقييم وتعويض الموظفين. والاهتمام بعلاقاتهم في العمل، وصحتهم وسلامتهم المهنية، والأمور المتعلقة بعدالة الأجور والرواتب...الخ. ولذلك ينبغي أن على المنظمة التزويد بالمواضيع والمفاهيم والتقنيات التي تحتاجها أي منظمة ما لتنفيذ جوانب الأفراد لوظائفهم الإدارية. وهذه تتضمن ما يلي:

- ☒ تنظيم تحليلات الوظيفة (تحديد طبيعة وظيفة كل موظف).
- ☒ تخطيط احتياجات العمل وتجنيد المرشحين للوظيفة.
- ☒ اختيار المرشحين للوظيفة.
- ☒ توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- ☒ إدارة الأجور والرواتب (تعويض الموظفين).
- ☒ تقييم الأداء.
- ☒ الاتصالات (إجراء المقابلات، الاستشارة، فرص النظام).
- ☒ تدريب وتطوير المدراء.
- ☒ بناء التزام الموظف.

## ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء

تعدُّ إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً من وجهة نظر المدراء وذلك بسبب عدم رغبة هؤلاء المدراء من مشاهدة أخطاء الأفراد العاملين في منظماتهم وهم يرتكبونها من خلال عمل الوظيفي. فعلى سبيل المثال المدراء غير راغبين بالآتي:

- ☒ توظيف الشخص غير المناسب في الوظيفة.
- ☒ تجربة التحول (إعادة التنظيم) الكبير.

- ☒ اكتشاف عدم بذل الموظفين في المنظمة أقصى ما يمكن أن يقوموا به.
- ☒ إضاعة الوقت في مقابلات غير مفيدة.
- ☒ تتعرض المنظمة للمحاكمة بسبب إجراءات التمييز.
- ☒ جعل المنظمة تدرج تحت قوانين السلامة المهنية. بسبب الممارسات غير السليمة.
- ☒ جعل بعض الموظفين يعتقدون بأن رواتبهم غير عادلة وغير متكافئة نسبة الآخرين في المنظمة.
- ☒ القيام بأي ممارسات غير عادلة في العمل.

إنّ الدراسة الدقيقة والقراءة الواضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية ستساعد مدراء المنظمة على تجنب مثل هذه الأخطاء. والأكثر أهميةً من ذلك، يمكن أن تساعد على ضمان حصول المنظمة على النتائج الصحيحة.

ومن الجدير بالذكر، بأن المدراء يستطيعون القيام بكل شيء آخر وبشكل صحيح بوصفهم مدراء- مثل وضع الخطط الذكية، رسم مخططات المنظمة الواضحة، إنشاء خطوط تجميع حديثة، واستخدام الرقابة المعقدة على الحسابات وتدقيقها- ولكنهم قد يفشلون كمدراء عن طريق توظيف الأفراد غير المناسبين أو عدم تحفيز الموظفين على سبيل المثال. ومن ناحية أخرى، كان الكثير من المدراء- الرؤساء، الجنرالات، الحكام، المشرفون- ناجحين حتى مع الخطط، أو التنظيم أو الرقابة غير المناسبة. وكانوا ناجحين لأنه كانت لديهم البراعة في توظيف الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وتحفيزهم وتقييمهم وتطويرهم.

كما ينبغي علينا أن ندرك بأن الحصول على النتائج هو أساس الإدارة، وبأن المدراء سيمكنهم من الحصول على تلك النتائج من خلال الأفراد. وكما ذكر رئيس أحدى الشركات باختصار: (لعدة سنوات، قيل بأن رأس المال هو

نقطة الاختناق للصناعة النامية. ولم يعد هذا صحيحاً. أعتقد بأن قوة العمل وعدم قابلية الشركة على استقطاب قوة عمل جيدة والمحافظة عليها هي التي تسبب نقطة الاختناق في الإنتاج. ولا أعرف أي مشروع كبير تدعمه الأفكار الجيدة والنشاط والحماس أوقفه النقص في النقد. وأعرف صناعات أوقف نموها جزئياً أو أعيق لأنها لا تستطيع المحافظة على قوة عمل كفوءة ومتحمسة، واعتقد بأن هذا سيكون صحيحاً حتى أكثر في المستقبل..).

## ثالثاً: مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

Responsibilities of The Human Resources Manager

بالرغم من الحاجة الملحة إلى أن يعمل المدراء التنفيذيون ومدراء الموارد البشرية معاً إلا إن مسؤولياتهم مختلفة نوعاً ما كما هو الحال بالكفاءات والخبرات الذين يتمتعون بها. أن المسؤوليات والفعاليات الرئيسة التي يضطلع بها مدير الموارد البشرية هي، أنظر الشكل (14):

1 - **إبداء النصيحة والمشورة:** Advice and Counsel

غالباً ما يشغل مدير الموارد البشرية منصب مستشار للمشرفين والمدراء والإدارات التنفيذية حيث يمكن الاستفادة من معرفة مدير الموارد البشرية بقضايا التوظيف الداخلي مثل: (السياسات، اتفاقيات العمل، الممارسات السابقة واحتياجات الموظفين)، وكذلك إدراكه للتوجيهات الخارجية مثل: (بيانات التوظيف، بيانات اقتصادية، المسائل القانونية). لذا يمكن عد مدراء الموارد البشرية مصدراً من مصادر القيّمة لعملية اتخاذ القرارات ويترتب عليه أن يهتم هؤلاء المدراء بعملية ترتيب أهداف المدراء والمشرفين. وبالمقابل يجب على هؤلاء المدراء أن يقتنعوا بأن هيئة أعضاء الموارد البشرية موجودة في مساعدتهم لزيادة العملية الإنتاجية للمنظمة بدلاً من وضع العراقيل أمام أهدافهم.

**2 - الخدمة : Service**

يهتم مدراء الموارد البشرية بتقديم مختلف الأنشطة والخدمات مثل استقطاب الموظفين واختيارهم واختبارهم والتخطيط لبرامج تدريبية والاستماع إلى اهتمامات الموظفين وشكاواهم، وتعد الخدمة الفنية في هذه الجوانب مسألة مهمة لمدراء الموارد البشرية وتشكل أساس تصميم برامج الموارد البشرية وتنفيذها.

**3 – صياغة السياسة وتنفيذها : Policy Formulation and Implementation**

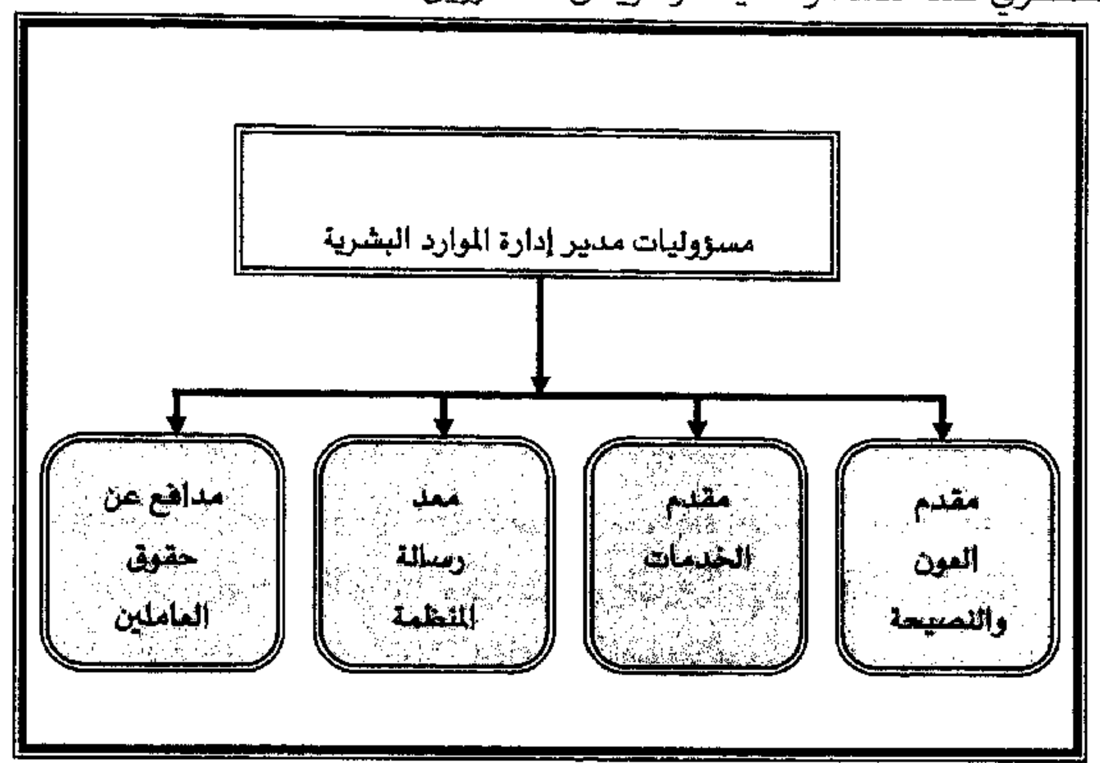
عادةً ما يهتم مدراء الموارد البشرية بكتابة مسودة جديدة من السياسات أو تنقيح السياسات من أجل التغلب على المشاكل والعقبات أو للحيلولة دون وقوع هذه العقبات في المستقبل. علماً أن هذه القضايا هي من مسؤولية المدراء التنفيذيين في المنظمة والذي يقع على عاتقهم صياغة هذه السياسات، إلا أن مدراء الموارد البشرية ربما يلعبوا دور المراقب على الأداء وعلى الأقسام للتأكد من انسيابية تطبيق هذه السياسات والإجراءات والممارسات.

**4 – محامي الموظف : Employee Advocacy**

إنَّ من أهم الأدوار التي يطلع بها مدير الموارد البشرية هو أن يكون مؤيد ومدافع عن قضية الموظف وأن يصغي إلى اهتمام الموظفين ويمثل احتياجاتهم وينقلها إلى المدراء الآخرين. حيث أن العلاقات الحميمة بين المدراء والموظفين تعزز من قوة تركيبة المنظمة وتقلل من حدوث النزاعات (الصراع السلبي) التي تحدث أثناء العمل اليومي.

وهكذا نلاحظ بأن في عملية إدارة الموارد البشرية ينصب الاهتمام الكبير على الاحتياجات الشخصية للأعضاء المشاركين، لذلك فأننا سوف لن نركز على أهمية المساهمات التي تعملها إدارة الموارد البشرية إلى المنظمة بل نعطي اهتمام بالغ إلى المساهمات الفردية والاجتماعية.

وبصورة متزايدة طالب الموظفون من أصحاب العمل بضرورة اهتمامهم بمسؤولياتهم الاجتماعية عند إدارة مواردهم البشرية. مثل تلقي الشكاوى ضد غياب الصحة والتعليم وفرض غرامات على تلك الشركات التي تمارس التميز العنصري ضد النساء والأقليات وتعويض المتضررين.




الشكل (14) مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية

## رابعاً: مقدرات مدير الموارد البشرية:

Competencies of The Human Resources Manager

يتوقع المدراء التنفيذيون أن يشغل مدراء الموارد البشرية دور قيادي في إستراتيجية المنظمة العامة فأن العديد من هذه المنظمات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من الكفاءات يمكن تلخيصها في الشكل (15) وكما يلي:

1 – **براعة (إجادة) الأعمال :** Business Mastery

يجب أن يعرف مدراء الموارد البشرية معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهماً لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مدراء العمل. وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.

2– **براعة الموارد البشرية:** Human Resources Mastery

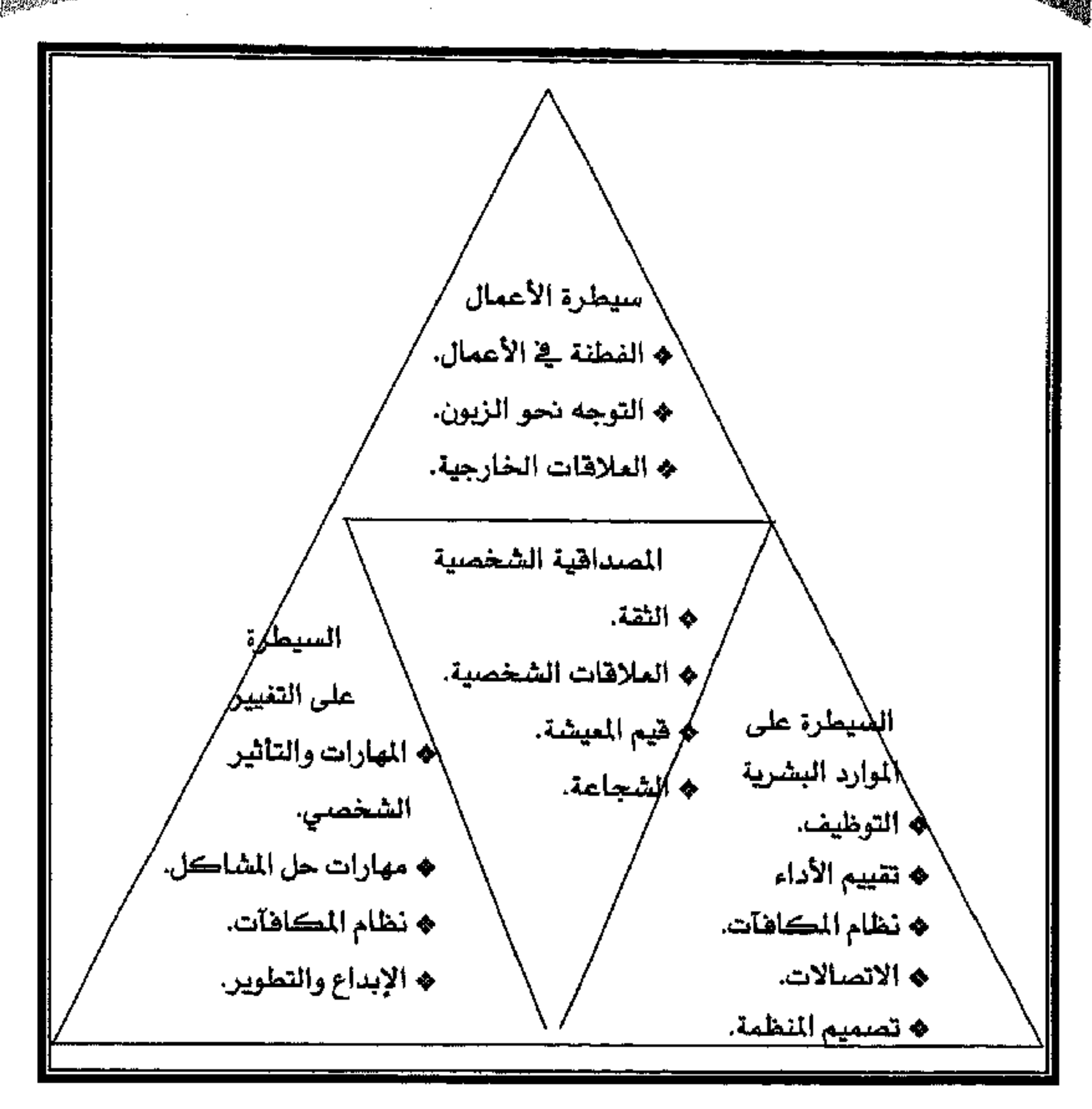
يعد مدراء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المنظمة، ففي مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت وبناء الفريق والاتصالات يجب على هؤلاء المدراء أن يطوروا من كفاءاتهم مواكبةً مع التغييرات الجديدة.

3 – **براعة التغيير :** Change Mastery

يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لكي يتم إنجاز فعاليات الموارد البشرية بصورة فعالة، وفقاً لاحتياجات العمل في المنظمة وهذا يشمل حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.

4 – **المصداقية الشخصية :** Personal Credibility

يجب أن يتمتع مدراء الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق في عيون المستهلكين حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين.




الشكل (15) نموذج مقدرات مدير الموارد البشرية

**Source: Arthur Yeung, Wayne Brock bank, and Dave Ulrich, "Lower Cost, Higher Value: Human Resources Function in Transformation." Reprinted with Permission from Human Resources Planning, Vol. 17. No. 3 (1994). Copyright 1994 by The Human Resources Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, New York, NY, 10017, Phone: (212) 490-638, Fax: (212) 682-6851.**

## خامساً: أدوار مدير الموارد البشرية: Human Resources Manager's Roles

هنالك أدوار يمارسها المدير يمكن تحديدها، وهذه الأدوار يمكن أن تتضمن:

**1- دور رجل الأعمال:**

يتمثل هذا الدور الذي يجب أن يفهم كيف يعمل من بمعيته ويدرك كيف يتم الحصول على الأموال، وكيفية التصرف بها، وكيف يمكن فقدانها.

كما على المدير أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المنظمة وخصائص المستهلكين فيه، كما عليه أن يفهم رسالة المنظمة واتجاهها في المدى البعيدة.

**2- دور مدير التغير:**

أي أن يضم نوع التغير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر إستراتيجياً بنوع التغير الذي يمكن أن يقود المنظمة إلى وضع أفضل.

**3- دور المستشار:**

ونعني به أن يمتلك المدير القدرة على خلق الولاء للفعل وأن يكون قادراً على اختيار نوع الاستجابة المطلوبة للحاجات المنظمية والبيئية، علاوة على أدركه لأهمية فرق العمل والتفكير في أساليب العمل داخل الجماعة.

**4- دور المخطط:**

ويقصد به أن يعرف المسير خطط وإستراتيجيات الإدارة العليا ويتخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية، وأن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والخطط التي تستهدف إثارة الحماس وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

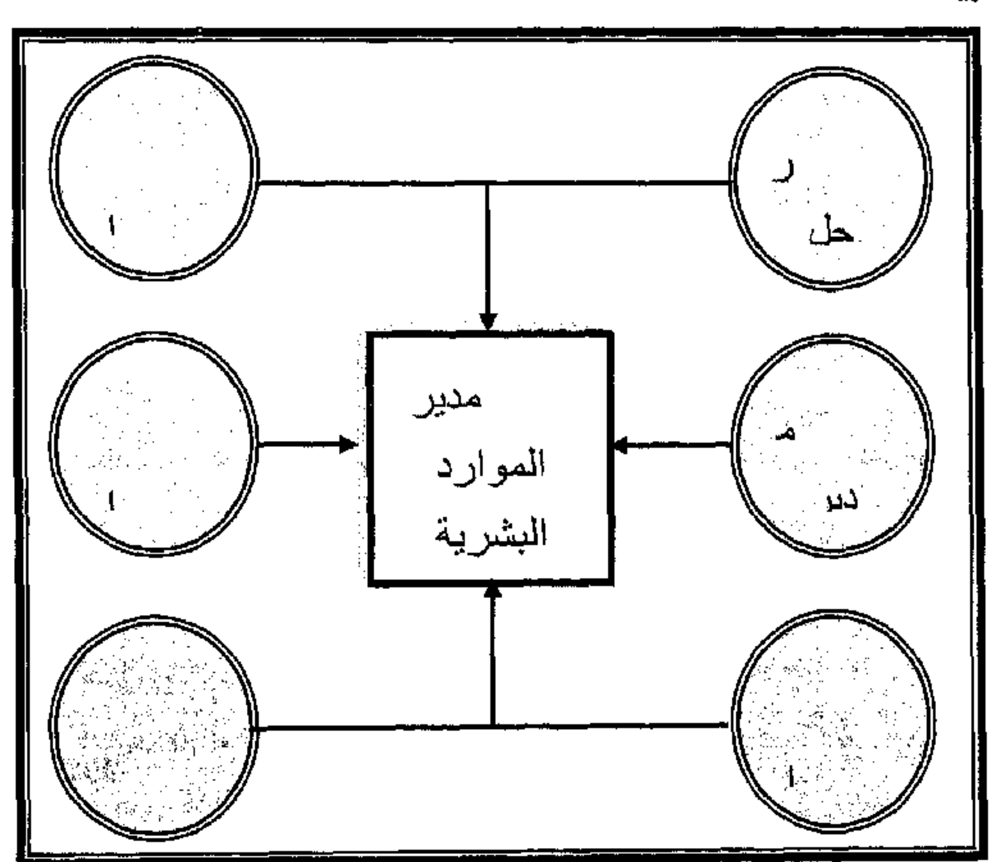
**5- دور المعلم القدير:**

يشير هذا الدور إلى إن يمتلك المدير القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.

**6- دور المراقب :**

أي أن يكون البادرة في تحديد الحاجة وتلبيتها ، وأن تكون لديه القدرة على قياس فاعلية العاملين في المنظمة ويمتلك معرفة باستخدام التقنية في المنظمة.

ويوضح الشكل التالي تلك الأدوار التي يمارسها مدير إدارة الموارد البشرية :




**الشكل (16) أدوار مدير الموارد البشرية**

ويضيف (عقيلي، 2009) أدوار أخرى يستطيع مدير الموارد البشرية ممارستها وهي:

1 -**اختصاصي** Specialist: درس علم ومعرفة الإدارة أكاديمياً في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً في المجالين السابقين.

2 -**استشاري** Consultant: ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقييم الوظائف...الخ) كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيهم، وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

3 -**تنفيذي** Executive: هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.

4 -**منسق** Coordinator: هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمدهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

5 -**شريك** Partner: يسهم مع باقي مديري الإدارات بعده تنفيذي مثلهم، في وضع إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

6 -**نائب للرئيس** Vice-president: أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظراً لدوره الهام في المنظمة، واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

## سادساً: مؤهلات مدير الموارد البشرية:

Human Resources Manager's Qualifications

عندما يُفرض على إدارة الموارد البشرية أن تحتل موقعاً إستراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأنه ينبغي أن تتوفر لدى المدراء أو القيادات الخصائص والموارد التالية:

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- الإطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضية جيدة.
- مهارات قيادية في التوجيه والتأثير.
- القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوئها.
- معرفة جيدة بالحاسب الآلي.
- جدارة في معرفة وانجاز وظائف إدارة الموارد البشرية.
- قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات البيئية.

## سابعاً: مسؤوليات المدراء التنفيذيين للموارد البشرية

وفقاً لما ذكره أحد الخبراء، كانت وما تزال المعالجة المباشرة مع الأشخاص جزءاً مكملاً من مسؤولية كل مدير تنفيذي، من الرئيس إلى مشرف المستوى الأدنى. فمثلاً، تلخص أحدى الشركات الضخمة مسؤوليات المشرفين التنفيذيين ليدها عن الإدارة الفعالية للموارد البشرية تحت العناوين التالية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- البدء بموظفين جدد في المنظمة (التوجه).

- ☒ تدريب الموظفين على الوظائف الجديدة عليهم.
- ☒ تحسين أداء الوظيفة لكل شخص.
- ☒ الحصول على التعاون المبدع وتطوير علاقات العمل السلبية.
- ☒ تفسير سياسات وإجراءات الشركة.
- ☒ السيطرة على كلف العمل.
- ☒ تطوير قابليات كل شخص.
- ☒ خلق معنويات الأقسام والمحافظة عليها.
- ☒ حماية الحالة الصحية والجسدية للموظفين.

وفي المنظمات الصغيرة، قد ينفذ المدراء التنفيذيون كل هذه الواجبات للأفراد بدون مساعدة. ولكن مع نمو المنظمة، فأنهم يحتاجون إلى المساعدة والمعرفة بدون مساعدة. ولكن مع نمو المنظمة، فإنهم يحتاجون إلى المساعدة والمعرفة المتخصصة ونصيحة كادر الموارد البشرية. ويزود قسم الموارد البشرية بهذه المساعد المتخصصة. وفي القيام بهذا، ينفذ مدير الموارد البشرية ثلاث وظائف مميزة:

1- الوظيفة التنفيذية: يوجه مدير الموارد البشرية نشاطات الأفراد في قسمه وفي مجالات الخدمة ذات العلاقة (مثل كافتيريا المصنع). بمعنى آخر، يمارس السلطة التنفيذية ضمن قسم الموارد البشرية. وبينما لا يستطيعون عموماً استخدام السلطة التنفيذية خارج الموارد البشرية، فإنه من المحتمل أن يمارسوا السلطة الضمنية وهذا لان المدراء التنفيذيين يعرفون بان الموارد البشرية لديها انتباه الإدارة العليا في مجالات مثل الاختبار والإجراء الايجابي . وكنتيجة لذلك،ينظر إلى "اقتراحات" مدراء الموارد البشرية غالبا على أنها "أوامر من الأعلى". وكما يمكن إن تتخيل، هذا يعطي وزناً أكبر مع المشرفين المثقلين بمشاكل التزويد بالموظفين.

2- الوظيفة التنسيقية: ينسق مدراء الموارد البشرية أيضاً نشاطات الأفراد، وهي مهمة يشار إليها غالباً بأنها السيطرة الوظيفية. وهنا يعمل مدير وقسم الموارد البشرية بوصفهم (اليد اليمنى لكبير المدراء التنفيذيين) لضمان إن المدراء التنفيذيين ينفذون أهداف، وسياسات وإجراءات الموارد البشرية للشركة (مثلاً، التمسك بسياساتها للمضايقات الجنسية).

3- الوظائف الاستشارية (الخدمية): إنَّ مساعدة المدراء التنفيذيين وتقديم الخدمة لهم هي "الأمور الأساسية" لوظيفة مدير الموارد البشرية. فمثلاً، تساعد الموارد البشرية في توظيف، وتدريب وتقييم ومكافأة، واستشارة، وتشجيع وطرد الموظفين. كما أنها تدير برامج الفوائد المختلفة (التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، التقاعد، العطل، وغيرها). وهي تساعد المدراء التنفيذيين على الالتزام بقوانين السلامة المهنية وقوانين العمل العادل، وتلعب دوراً مهماً في معالجة الشكاوى وعلاقات العمل. وتنفذ دور المبتكر عن طريق توفير "المعلومات المحدثة عن التوجهات الحالية والمناهج الجديدة لحل المشاكل". مثل الاهتمام الحالي بتأسيس برامج الجودة وخلق "منظمات التعلم". وهي تمارس دور دعوة الموظف: فهي تساعد على تحديد كيفية ضرورة معاملة الإدارة للموظفين، وتضمن بأن يناقش الموظفين الممارسات غير العادلة، وتمثل مصالح الموظفين ضمن إطار عمل التزامها الأساس أمام الإدارة العليا وفي أغلب الشركات اليوم، تلعب الموارد البشرية أيضاً دوراً إستراتيجياً عن طريق مساعدة رئيس المدراء التنفيذيين في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الشركة.

## ثامناً: الجوانب التنفيذية والاستشارية لمدراء إدارة الموارد البشرية

إن كل المدراء هم إلى حد ما مدراء الموارد البشرية ما دام إن جميعهم يشتركون في نشاطات مثل الاستقطاب، وإجراء المقابلات، والاختيار والتدريب.

ومع هذا، تمتلك أغلب المنظمات قسماً خاصاً بالموارد البشرية مع مديره الأعلى. فالسؤال الذي يثار هنا، هو كيف ترتبط واجبات هذا المدير للموارد البشرية وكادره بواجبات الموارد البشرية للمدراء التنفيذيين (Line Manager)؟

والجواب على هذا السؤال يتمثل بتعريف بسيط للسلطة التنفيذية مقابل الاستشارية.

- **السلطة التنفيذية مقابل الاستشارية**: السلطة هي الحق في صنع القرارات لتوجيه عمل الآخرين وإعطاء الأوامر. ونميز عادةً في الإدارة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية (Line authority and staff authority) إذ يخول المدراء التنفيذيون لتوجيه عمل الموظفين (أنهم دائماً رؤساء شخص ما). وبالإضافة إلى ذلك، يكون المدراء التنفيذيون مسؤولين عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. (فمثلاً يكون مدراء الفنادق ومدراء الإنتاج والمبيعات عموماً مدراء تنفيذيين).

ومن ناحية أخرى، يخول المدراء الاستشاريون (Staff manger) لمساعدة المدراء التنفيذيين في تحقيق هذه الأهداف الأساسية. وهم مسؤولين عن مساعدة المدراء التنفيذيين وتقديم النصائح لهم في مجالات مثل الاستقطاب والتوظيف والتعويض.

## تاسعاً: المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية

The Required Skills for personnel in Human Resources Management

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي:

1) **المهارات الفنية أو التخصصية**: وهي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

2) **المهارات السلوكية:** أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الأشغال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

3) **المهارات الفكرية:** وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة فيما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية ويوضح الجدول (1) مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري.

**الجدول (1) مهارات المدير في مستويات الإدارة**

| المهارة / المستوى | المهارة الفكرية | المهارة السلوكية | المهارة الفنية |
|---|---|---|---|
| الإدارة العليا | | | |
| الإدارة الوسطى | | | |
| الإدارة الإشرافية | | | |

**المصدر: مؤيد، سعيد سالم، صالح، عادل حرحوش، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، بغداد- جامعة بغداد، ص 81.**

## عاشراً: المدير التنفيذي: Role of the Line Manager

وكما أكثرنا القول حول دور قسم الموارد البشرية تعتمد إدارة الموارد البشرية على مشرفين مؤثرين ومدراء تنفيذيين بارعين. ولا يمكن ترك مفهوم الموارد البشرية لقسم الملاكات لأن مدراء الموارد البشرية لديهم مسؤولية تطوير

البرامج المساعدة والسياسات التي تتعلق بالأفراد والمدراء والموظفين أنفسهم وهي مسؤولية مطلقة لإنجاز هذه الوظائف، ونحن نفهم بأن معظم قراء هذا الكتاب سوف يكونو مدراء تنفيذيين ومشرفين بدلاً من أن يكونو أفراداً مختصين في إدارة الموارد البشرية. وعليه أخذنا على عاتقنا مساعدة الأفراد لتأهيلهم لوظائف جديدة في المنظمات التي تهتم بدراسة إدارة الموارد البشرية. إن الانسجام مع دور الموارد البشرية يجب إن يساعد في تسهيل التعاون القريب بين أفراد القسم ويوحد المساعدات والخدمات المتوفرة من هذا المورد.

## أحد عشر: الخصائص المطلوبة في المدير الدولي:

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع أحدى عشر صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة.

كما قام بعض الكتاب أمثال (Beamish et al,1997) وزملائه بمراجعة الأدبيات عن الإستراتيجية العالمية عموماً والإستراتيجيات الوظيفية كالتسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية• واستنبطوا منها سبعة مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالآتي:

1- القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالمية.

2- القدرة على إدارة التغير والتحول.

3- القدرة على إدارة التنوع الثقافي.

4- القدرة على التصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.

5- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق.

6- القدرة على التواصل.

---

• للمزيد من التفاصيل راجع الفصل الخاص بإدارة الموارد البشرية الدولية ضمن هذا الكتاب.

7- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

يتضح مما سبق أن النظرة الدولية تتطلب القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) وكذلك يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستعدي المرونة، كذلك أهمية العمل كفريق يؤكد عليها محلياً وعالمياً. أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً أيضاً لكن تتضاعف أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج التي تتطلب ملاحظتنا وسرعة استيعابنا وشرحها للآخرين.

## أثنا عشر: التحديات التي تواجه المدير الأجنبي

إن العلم في بيئة غريبة الأطوار حتماً سوف تولد ضغوط نفسية واجتماعية قد تجعل المدير الأجنبي أحياناً يشعر وكأنه منفي من بلده ويعاني من القلق ومن صدمة حضارية ويحس وكأنما أُقتلع من بيئته وموطنه. وقد يصل الأمر بالبعض إلى أن يعودوا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم في العمل.

المدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية واجتماعية وثقافية مختلفة تماماً عما عهده. ليس ذلك فحسب، بل عليه مع كل ذلك أن ينشئ علاقات جديدة مهنية وغير مهنية، علاقات اجتماعية وعلاقات عمل مع مرؤوسين وزملاء وزبائن وسلطات حكومية... الخ. ويتوقع منه أن يكون واسطة ومنسقاً لشركته في الخارج والسلطات الحكومية كما عليه أن يحافظ على علاقته الأسرية وعلى أفراد أسرته أنفسهم مهمة تأقلم وتكيف.

أجمل (أحمد) أهم التحديات التي تواجه المدير الأجنبي بالآتي، أنظر الشكل (17):

1- **تحديات البيئة الفيزيقية المحلية:** بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في موطنه، هنالك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته.

هنالك أيضاً جانب العناية الصحية وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي، والتطبيب وتعليم الأطفال ومدارسهم. هنالك طبعاً موضوع البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع. ويمكن أن نضيف هنا افتقاده لمجالات الترفيه والرياضة والاهتمامات والهوايات الشخصية وهل يستطيع المدير الأجنبي متابعتها. بلا شك لن يستطيع متابعتها بنفس الانتظام السابق وحتى بعض الأشياء العادية – كالتسوق في محلاته التجارية المفضلة- لن تكون متاحة.

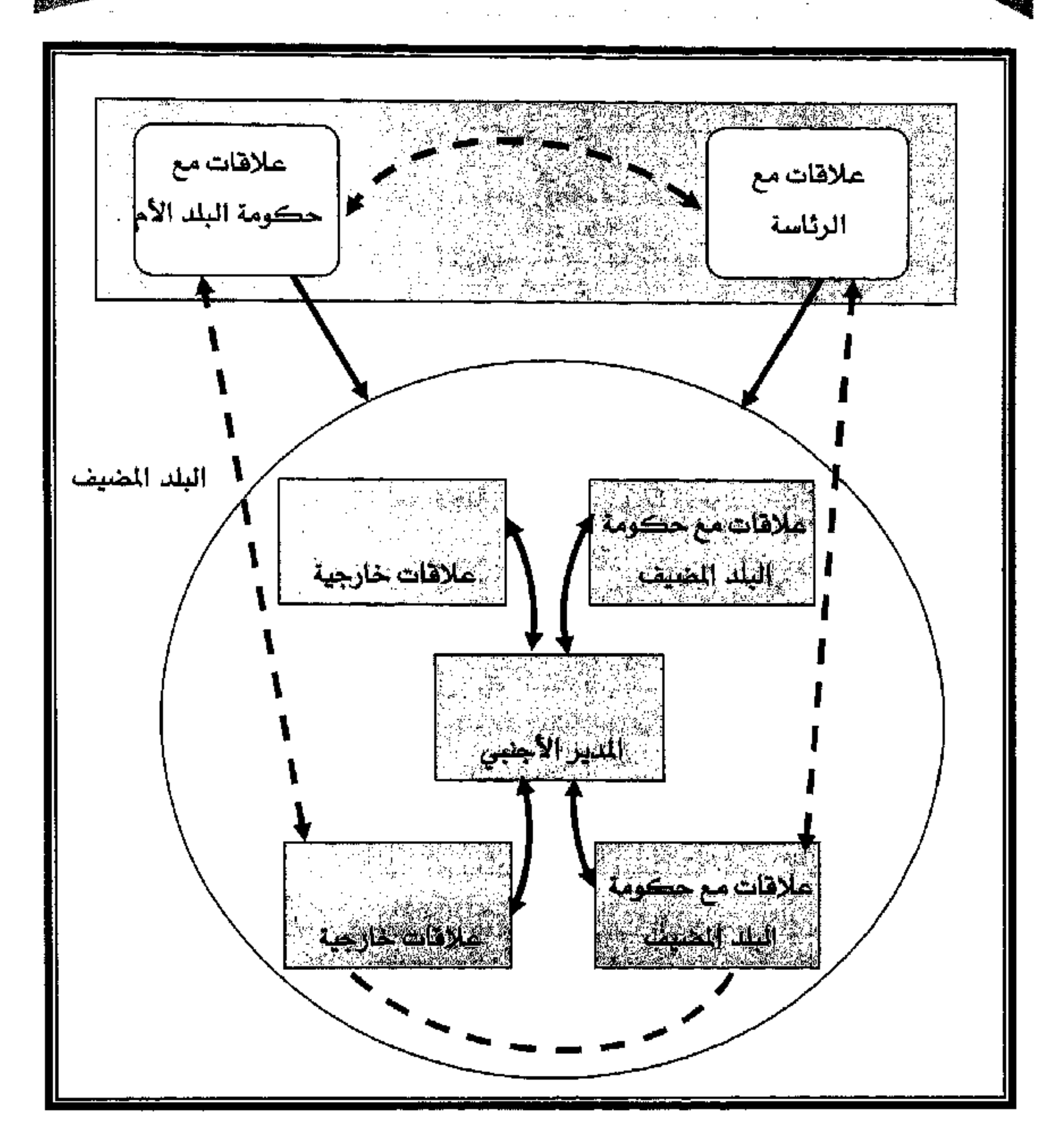
2- **تحديات البيئة الاجتماعية:** هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي ومن أفراد أسرته عليه أن يرعاها. وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فماذا يفعل إلى أن يكتشفها؟ وحتى بعد معرفتها، إلى أي درجة يستطيع التكيف معها؟ يحضر المدير الأجنبي وفي ذهنه وعقله غير الواعي قواعد وقيم ومرجعية مختلفة يحكم بها على الأشياء ويحدد بها سلكوه وهي التي تحكم أفعاله وتحركاته. وهنا عليه أن يكون حريصاً حتى في أبسط الأشياء في الحياة اليومية مثل الخروج للتسوق والزيارات هو وأفراد أسرته وفي تلك الطلعات قد لا تسعفه قيمه الأصلية. ومع جهله باللغة المسموعة والصامتة لأهل البلد قد يؤدي كل ذلك الحرص والقلق إلى تشويش في تفكيره وربما صدمة ثقافية ( **Culture Shock**) إذا لم يكن واسع الأفق وذا تجارب. وكل ذلك يؤثر على مقدرته على التعامل والتفاهم مع الآخرين بدءاً من العاملين معه في المنشأة ومروراً بالشركاء المحليين والزبائن الخارجيين والمسئولين الحكوميين وقد تتطلب منه وظيفته أن تكون له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء.

3- **تحديات فنية ومهنية :** في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون اصغر والأقسام الإدارية أصغر. ليس ذلك فحسب بل إن التقنية قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة وهذه أشياء صعبة القبول وتحير يفشل فيه الكثيرون من المدراء وهو المقدرة على التفكير بطريقة مختلفة.

4- **تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة :** على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة لشركة متعددة الجنسية واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة لكنه في الخارج مسؤول عن (تسويق) شركته واسمها وهذه المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده. وبتلك الصفة يجد المدير الأجنبي إن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته سفير شركته. وفي جانب العمل عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسؤولين حكوميين ورؤساء دول أحياناً. وفي بعض الصناعات والأقطار يكون على المدير التعامل مع السلطات الحكومية بكثرة أما بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة فقد تتدخل الحكومة مباشرةً أو تلقى بظلها في مفاوضات للشركة مع عامليها، وقد تكون هنالك شركة حكومية أو مؤسسة تزوده أو يزودها بالسلع والموارد أو قد تنافسه شركات القطاع العام واعتماداً على الإيديولوجية السائدة، قد يكتسب أعداءً من ذلك. المدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل ما بين شركته الأم في الخارج والحكومات (حكومة المضيف وحكومة البلد الأم). وقد يتلقى تعليمات عليه تنفيذها بينما هو غير مقتنع بها خاصة إذا كانت هنالك مركزية شديدة من الرئاسة وفيها يفت في عضده عندما يكتشف إلاّ سلطة له ففي بعض الأحيان تعزله الشركة الأم عما يجري ولا يدري المدير الأجنبي (المحلي) لم اتخذت الشركة الأم ذلك القرار خاصةً وإن

الصورة الكاملة غير متوفرة عنده مما يستدعي وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن المدير الأجنبي من تنفيذ تلك القرارات بفاعلية.

5- **تحديات العودة:** قد يستغرب البعض كيف تغدو العودة إلى الوطن تحدياً أمام المدير الأجنبي العائد إلى رئاسة شركته وموطنه. فهناك العديد من الشركات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من الأهمية تاركة مدراءها العائدين يعانون في صمت. يتعدى هذا التحدي مجرد التكلفة أو إعادة التأقلم حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشكلات في ذلك لكنهم يلاقون. هنالك **أولاً** المشكلة المالية عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة الجامح في بلده قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء سيارة ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته. **ثانياً** الوضع المميز الذي فقده فبعد أن كان (الرجل الأول) في الخارج يجد إنه مجرد واحد من عشرات. وأكثر من ذلك قد يجد نفسه خارج مجرى الأمور، فالشركة لا تشركه في القرارات ولا تستفيد من خبراته والفرص قد فاتته وأقرانه قد تخطوه بمراحل لأنهم لم يغادروا أبداً بينما تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه. أحياناً بل من الطبيعي أن يعود متأثراً بالثقافة التي عرفها في الخارج وأن يظهر أثر ذلك في نظرته للأمور بل قد يجمل معه بعض تقاليدها وذلك قد ينفر منه زملائه. وبعض العائدين يظلون يعانون من صدمة حضارية عكسية لفترة ليست بقصيرة.




الشكل (17) المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة

**Source: Ronen, S, (1986), "Comparative and Multinational Management", New York: John Wiley & Sons, P: 232.**

# مصادر الفصل الرابع

## أولاً: المصادر العربية


1) أحمد، أحمد عبد الرحمن، (2006)، (**مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، (**إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي**)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

3) علاقي، مدني عبد القادر، (1993)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، المملكة العربية السعودية.

4) مؤيد، سعيد سالم، صالح، عادل حرحوش، (2001)، (**إدارة الموارد البشرية**)، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، جامعة بغداد، بغداد- العراق.


## ثانياً: المصادر الأجنبية:


1- Anthony, W.P., Perrewe, P.L.& Kacmar, K.M., (1999), “Human Resource Management”: A strategic Approach, Harcourt Brace & co, U.S.A.P; 87.

2- Beamish, P. W., Morrison, A. and Rosenzweig, P. M., (1997) "International Management: Text and Cases", Burr Ridge, Illinois: Irwin, P;167.

3- Bill Leonard, What Do Human Resources Executives Want from CEOs? HR Magazine 43, no . 13 (December 1998), PP: 92 – 94.

4- Bohlander, George, Snell, Scott & Sherman, Arthur, (2001), Managing Human Resources, 12th ed., Southwestern Collage Publishing, USA. P; 89.

5- Brewster, C., (2002), Human Resource Practices in Multinational Companies, Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management, Oxford: Blackwell Publishing. P:126-142

6- Buckley, P. & Casson, M., (1976), The future of the multinational enterprise, London: Macmillan. P; 211.

7- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4) P: 249-250.

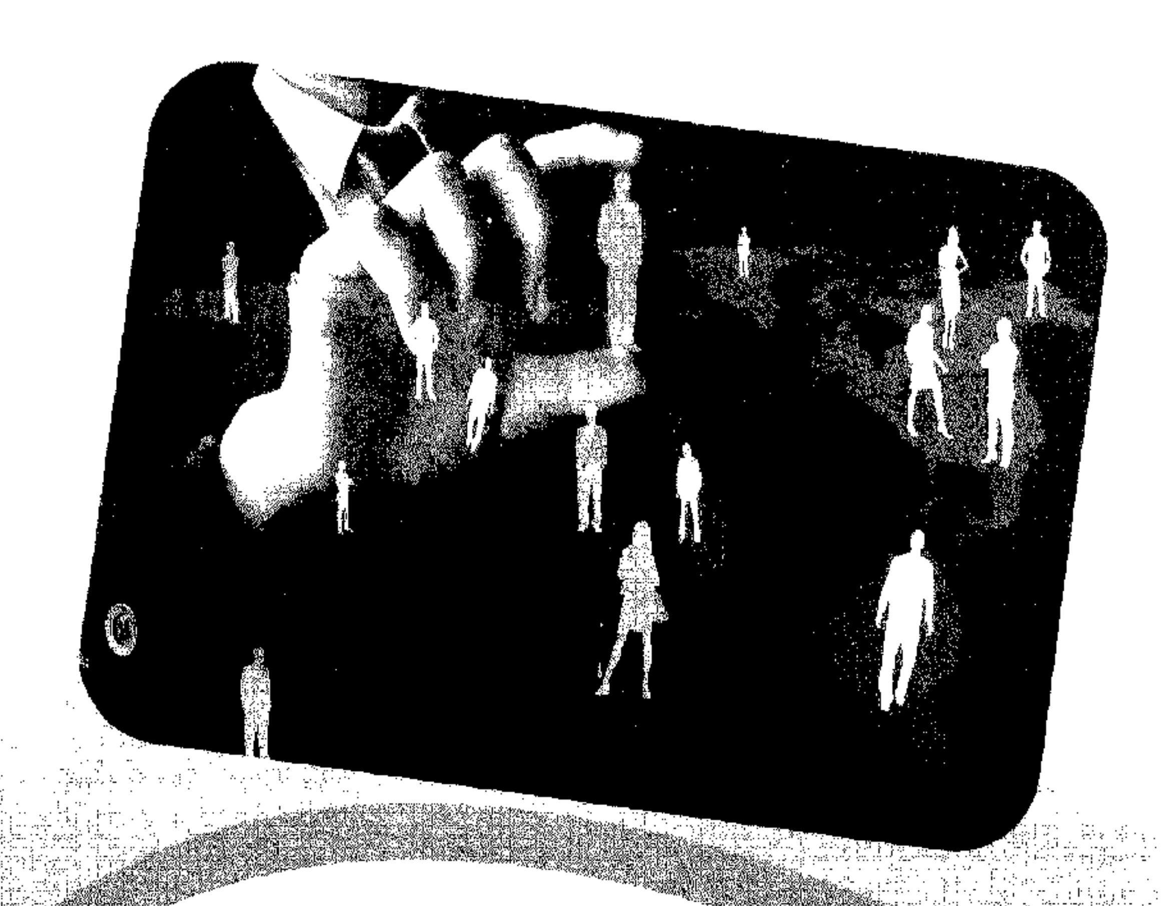
8- Harris, M.,(2000), "Human Resource Management'', A practical Approach , 2nd , Ed , Harcourt , Inc , U.S.A, P;215.

9- Michael R. Losey, "Mastering the Competencies of Human Resources Management," Human Resources Management 38, no. 2 (Summer 1999), PP: 99 – 100.

10- Ronen, S, (1986), "Comparative and Multinational Management", New York: John Wiley & Sons, P: 231.

11- Schuler, R. (1988). Human resource management choices and organizational strategy. In R. Schuler, S. Youngblood, V. Huber (eds.) Readings in Personnel and Human Resource Management. St. Paul, MN: West Publishing, p: 20.

12- Schuler, R.S., (1995), "Managing Human Resources" 5th Ed,West publishing, Co, U.S.A. P; 66.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# 5

# الفصل الخامس

## اتصالات الموارد البشرية

# الفصل الخامس

# اتصالات الموارد البشرية

# Human Resources Communication

## أولاً: إدارة الاتصالات والموارد البشرية:

Communication Management & Human Resources

لقد مرّ تطور مبادئ الإدارة بمرحلة تاريخية طويلة جداً. ومن أهم أولئك الذين دعوا إلى تطوير هذه المبادئ والآراء الرواد الأوائل أمثال فردريك تايلور[1] (Fredrick W. Taylor)، مخترع أسلوب الإدارة العلمية، وهنري فايول (Henri Fayol) الذي هذبَ النظام الإداري الصناعي والعام. وقد وضحَ تايلور بأن عمل الإدارة يمكن أن يخضع للتحليل العلمي من أجل التوصل إلى قرارات دقيقة ومثلى. وتضمن تحليله العلمي ما يلي:

1) البحث في طبيعة المتغيرات الناجمة من المشكلات.

2) التطبيق المعتدل للطرق من أجل تطوير الوظائف المهنية.

3) اختيار العمال في طريقة تتناسب مع أداء تحليل الوظائف.

4) تدريب العمال بطريقة مثلى ومتطورة لإنجاز العمل.

---

(1) تايلور، فريدرك: مهندس أمريكي ولد عام (1856) في مدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان يميل إلى دراسة القانون ولكنه ترك الدراسة خوفاً على بصره من الدراسة النظرية، وبدأ نشاطه العلمي في عام (1870) كميكانيكي في أحد مصانع الصلب بولاية فيلادليفيا، وتدرج في وظائفها حتى أصبح كبير المهندسين. إذ عده الكثير من الكتاب والباحثين أنه أول من وضع أسس الإدارة العلمية.

ومن ناحية أخرى، يرى تايلور بأن الإدارة تتألف من بضعة وظائف وعمليات مختلفة، بما فيها ضمنها **التخطيط، التنظيم، الأمر أو التوجيه، التوافق والرقابة:**

- ☒ يشمل **التخطيط**: دراسة المستقبل وترتيب الأمور اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، فالتخطيط هو طريقة لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة.
- ☒ إما **التنظيم:** فيشمل جمع وبناء المادة الأولية وكذلك المنظمة الإنسانية للمنظمة لتلبية الأهداف التنظيمية.
- ☒ **الأمر أو التوجيه:** يشمل التأثير على الموظفين من أجل إنجاز عملهم.
- ☒ **التوافق** ويشمل توحيد وتنسيق كل الفعاليات.
- ☒ **الرقابة:** وتشمل التأكد بجدية من أن كل الفعاليات قد تمَ إنجازها بصورة صحيحة تتفق مع القوانين المنتظمة.

ولقد أكد جيستر. برنارد (Chester Bernad) على أهمية وظيفة القائد كبعد لدراسة السلوك التنظيمي، فقد أكد بأن الأفراد وسلوكهم وعلاقاتهم تعود إلى نظام كبير من العلاقات الاجتماعية أتفق عليها مجتمع ما. أن مبدأ كفاءة كما وظفه برنارد يشمل مسائل إرضاء الفرد والمجموعة. ووفقاً لبرنارد ينظر إلى المرؤوسين على أنهم تركيبة مؤسسية يمكن أن تكون فعالة إذا عملت بدون ملل أو كسل من أجل تحقيق إرضاء العمل. أن عمل برنارد يميل إلى تصديق نصيحة كيلبرث (Gilbreth) لمستخدمي أسلوب الإدارة العلمية. فالمتبني لهذه الطريقة يجب أن ينظر إلى العمال أولاً ويفهم شخصياتهم واحتياجاتهم.

بعبارة أخرى، عندما يكون الاتصال فعالاً، فإنه سوف يساعد على تحقيق الأداء الأفضل، وهو الرضا عن العمل، إذ يقود هذا الاتصال الفعال الموارد البشرية إلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل ويشعرون بمسؤولياتهم في المشاركة بهذا العمل على العكس من ذلك، فإن لم يتحقق هذا الاتصال الفعال بين القادة والعاملين معهم فإن الأفراد لا يعرفون ماذا يعمل القادة، ويصبح التنسيق أمكراً مستحيل التحقيق، إذ لا يستطيع الأفراد توصيل ما يحتاجون إليه

فإن القادة أنفسهم لا يستطيعون استلام المعلومات الدقيقة والكافية عن العاملين في منظمتهم، ولا يدركون أفعالهم لأدوارهم القيادية والقرارات ذات الشأن.

**وفيما يتعلق بتعريف الإدارة ومحدداتها:**

فيمكن تعريف مفهوم الإدارة على إنها فن وعلم مهارات التخطيط، التنظيم، الأمر أو التوجيه، التنسيق والرقابة في أي منظمة لتحقيق الأهداف والأغراض التنظيمية.

وكذلك **يطلق على إدارة الموارد البشرية** اسم إدارة الملاك، وهي ناحية من نواحي الإدارة تشمل الموارد البشرية في المنظمة. وتشمل إدارة الملاك أو إدارة الموارد البشرية كل الفعاليات التي تؤثر على الموظفين في بيئة العمل مثل:

☒ **علاقات الموظف:**

- اختيار الموظفين.
- الأجور والرواتب.
- الفوائد الهامشية وخدمات الموظف.
- إجراءات الشكوى والتظلم.

☒ **تطوير الموظف:**

- أدارة كل أشكال تدريب الموظف.
- البحث الملاكي.
- التعليم المستمر. وبرامج تدريب الموظفين.

☒ **سلامة وصحة الموظف:**

- برامج السلامة في بيئة العمل.
- الإحباط.
- ضغوطات الوظيفة.

- ضغط الإدارة.

☒ **النواحي المنتظمة لإدارة الموظف:**

- ممارسات التوظيف العادل الفدرالي.
- مكافآت تعويض العمال.
- قضايا تمييز التوظيف.

**ثانياً: مفهوم الاتصال**Concept of Communication

إن أصل كلمة (اتصال) (Communication) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Communis) ومعناها (Common) بمعنى مشترك أو عام فالمشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك ما يتضمن في عملية الاتصال. أما معناها في العربية فهي من (الوصل) أي البلوغ )وصل اليد وصولاً أي بلغ). وتوصيل إليه (أي تلطف في الوصول إليه)، ووصله توصيلاً أي أكثر من الوصل.

عرفت الجمعية الدولية الاتصال بأنه (تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات) ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها بما ينتج عنه التفاهم بين الأفراد الذين تم بينهم الاتصال.

بينما عرف (David,1985) الاتصال بأنه (عملية توصيل معلومات وتفاهم بين شخص وآخر) وكذلك عرف (Anderson) الاتصال بأنه (النقل والاستلام، مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات). وقد عرفه (Hoy & Miskel) بأنه (أي سلوك أولي من طرف المرسل الذي ينقل المعنى المطلوب إلى المرسل إليه ويحدث استجابة معينة من المرسل إليه).

في حين عرفه (الشماع) بأنه (عملية نقل البيانات والمعلومات التي على أساسها تتحد المواقف والتصرفات وتتخذ القرارات).

ويعرفه (حسن، **2004**) بأنه (عملية نقل فكرة معينة أو معنى موجود في ذهن شخص ما إلى ذهن آخر أو آخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى) وعن

طريقها يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين والعكس.

وعليه يمكننا أن نعرف الاتصال على أنه (الوسيلة لبث أو تبادل المعلومات من خلال واسطة معينة بين الشخص المرسل والمتلقي "المرسل إليه"، بقصد استلام الجواب خلال آلة مزودة بالغرض نفسه).

ويعدُّ الشخص المرسل الشخص الأولي في عملية الاتصال، بينما يكون المستلم الجمهور المتلقي. والواسطة هي القناة التي من خلالها يتم إرسال الاتصال كالورقة والتلفزيون والتلفون أو الراديو.

وكذلك يعد الاتصال وسيلة لتبادل الرسائل أو الأفكار. وينظر إلى الاتصال على أنه عملية تأسيس فكرة مألوفة ما بين المرسل والمستلم. أن مفهوم التفكير المتجانس في هذا التعريف يدل على ضرورة العلاقات المشتركة ما بين المرسل والمرسل إليه (المتلقي) من أجل تحقيق اتصال مؤثر وفعال. وهكذا، أن كلٌ من المرسل والمتلقي يجب أن يكون كلاهما مشاركاً فعالاً في عملية الاتصال. وعندما يكون الزبون عاجزاً عن فهم الوسائل التي يطرحها الفرد العامل بسبب صعوبة اللغة أو أي سبب أخر، فلن يكون هناك آلفة بالأفكار أو التجانس وبالتالي يفشل الاتصال.

وفي حالة الاتصال الكامل، إذا كان هناك اتصال متكامل، فإن كل الرسائل التي أرسلت والتي استلمت تكون موافقة للمضمون، وعلى أي حال فالاتصال هو وسيلة للترجمة والتفسير وبالتالي ربما يكون هناك سوء فهم في الترجمة.

وتنبع كل مشكلات الموظف من عملية سوء الفهم أو سوء الترجمة للمعلومات الاتصالية. وغالباً ينتج هذا الشيء من عوز قدرة المرسل، أو عوز المعلومات والمعرفة التي يسمعها المتلقي.

تكمن عملية الاتصال في الرسائل التي تبين العلاقات بين المشتري والبائع، فالمرسل يعد المصدر لنظام الاتصالات مادام الهدف من ذلك هو نقل الرسالة إلى المستلم لها. ويفترض أن تتسم الرسالة بسمات ثلاث حتى يمكن اعتبارها مؤثرة وفاعلة وهي:

1. أن تكسب انتباه المستلم.
2. أن تكون الرسالة مفهومة من المرسل والمستلم لها.
3. أن تثير حاجات المستلم.

## ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في الاتصالات:

Management in Communication The Role Human Resources

أن أي ممارسة محترفة بغض النظر عن حجم الكيان التنظيمي، يمكن أن يكتب لها النجاح في حالة واحدة وهي إذا كان لها النوع الصحيح وعدد الأفراد العاملين فيها، لان المدير أو المالك لا يمكن له أن يفعل كل شيء.

فالتوظيف هو شيء ضروري في كل المواقع الإدارية، بغض النظر عن النوع أو الحجم. أن عملية استئجار أفراد جدد في الأدوار الإدارية يصاحبها مخاطر معينة. وعلى أي حال فكلما كانت الممارسة صغيرة كلما قلّ قدرتها في تحمل الوقت والتكاليف المرتبطة باستئجار موظف خطأً، أو طرد ذلك الموظف واستئجار موظف أخر. الموظفون هم الرابط الرئيس ما بين الخدمات التي يقدمها عمال المنظمة وما بين الزبائن الذين يتلقوا هذه الخدمات، وكذلك يلعب الموظفون دوراً مهماً في تثبيت صورة الشخص المحترف وخلق حالة من إرضاء الزبون.

يتضح مما سبق بأنه لا يمكن غض النظر على أهمية أساليب الاتصال الجيدة في كل إدارة من إدارات أشكال ممارسة عمل المنظمة. حيث إنها مسالة

أساسية ليست في علاقات الموظف فحسب بل في علاقات الزبون. ويجب توثيق الاتصال في بعض مناطق الممارسة لاستحصال رضا الزبون.

**تشمل إدارة الموارد البشرية** استقطاب واختيار الموظفين وتدريبهم وتطويريهم وترقيتهم وترفيعهم وتنظيمهم وطردهم. وتتمتع المنظمات الكبيرة مثل المؤسسات المتحدة بتوفر أقسام مِلاكية تتبنى على عاتقها تنفيذ كل هذه الوظائف، أما في المنظمات الصغيرة، يملك المالكون أحقية معالجة معظم قضايا إدارة المِلاك، ولذلك يعد **عامل المهارة في إدارة الموارد البشرية** أمراً ضرورياً لإنجاح الممارسة المستقلة الصغيرة واستمرارها بالحياة. فقد تؤدي الإدارة المِلاكية الضعيفة إلى مشاكل قانوني مكلفة.

وكذلك تعد الأجور والرواتب حصة مهمة من التكاليف التجارية، ويمكن أن تكون نسبة إيرادات الموظف العالية مكلفة ليست فقط في مصطلحات تكاليف التدريب بل وكذلك في تأثيرها السلبي على الموظفين الآخرين. فعلى **مدير المنظمة تطوير سياسات الموارد البشرية** وتزويدها بالمعلومات الحديثة. ويجب على السياسات المتطورة أن تغطي كل المسائل التي تؤثر على الموظفين مثل الرواتب والأجور والفوائد الهامشية وساعات العمل والعطل ومواعيد إنهاء العمل والتدريب والترقية والتظلم وتقييم الموظف والممارسات غير المقبولة وانتهاء عقد الوظيفة والتقاعد.

## رابعاً: أشكال الاتصال Type of Communication :

في مواقع المنظمة يمكن أن يحدث الاتصال في بضعة أشكال منها:

### 1- الاتصال المكتوب:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة.

ويرى (حمود) أن الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلباً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. وفي أغلب مواقع العمل، يتألف هذا الاتصال من الرسائل والمذكرات والدعوات والملاحظات والإعلانات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين...الخ.

**2- الاتصال الشفهي:**

هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضاً هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح.

ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي يحدث اتصال فعّال هذا من جهة، ومن جهة أخرى من المحتمل جداً أن ينسى الاتصال الشفهي بعد فترة من الزمان وهو أمر لا يحدث في الاتصال المكتوب. وربما يتم تفسيره بصورة خاطئة.

**3- الاتصال غير الشفهي:**

هو الاتصال التي لا يستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. ويعد هذا الاتصال مهما كأهمية الاتصال المكتوب والاتصال الشفهي. ويشمل هذا الاتصال ما يلي:

- تعابير الوجه (الابتسامات، على سبيل المثال).
- الإشارات (مثل استخدام الأيدي أو هز الرأس).

- ☒ الملبس والمظهر العام.
- ☒ مواقع الجسد وحركاته.
- ☒ الاتصال الجسدي (اللمس على سبيل المثال).

ويشار إلى هذه الأنواع من الاتصالات غير الشفهية باسم (لغة الجسد) لأنها تنقل وجهات النظر والمشاعر.

وتعد بيئة العمل بغض النظر عن كونها نظيفة أو رديئة، مؤثثة أم غير مؤثثة، هي نوع من أنواع الاتصال غير الشفهي. ويجب على الاتصال الشفهي وغير الشفهي بنقل الرسالة نفسها. وعندما يتناقض الاتصال غير الشفهي مع الرسالة الشفهية، فان ذلك سوف يقلل من أهمية ما تم قوله. ويولد الصراع ما بين السلوك الواضح وللاتصال الشفهي عدة مشكلات. فعلى سبيل المثال، عندما يخبر مسؤول أو مدير قسم في المنظمة عن طريق الكلام أو الكتابة التحريرية الموظفين بعدم مضغ العلك أثناء العمل، إلاّ انه وبعد ذلك يبدأ هو بمضغ العلك أو انه لا يوبخ الشخص الذي يقوم بمضغ العلك، فبالتالي يعني هذا الأمر انه منطبق على العمال وليس على المشرفين. وعليه سينقل المشرف رسائل متناقضة فيما بينها. وغالباً ما تتناقض الرسالة الكتابية أو غير الشفهية مع الرسالة الشفهية، وبالتالي يقبل المستلم الرسالة غير الشفهية. ولذلك ربما يمضغ الموظفون في المثال أعلاه العلك أثناء العمل بغض النظر عن الاتصال الشفهي أو التحريري، بسبب عدم وجود إلزام في إتباع هذه السياسة. وينطبق هذا الشيء على كافة السياسات غير الملزمة في مكان العمل. وبعد فترة من الزمن، سوف لن يلتزم الموظفون بهذه السياسة وأن محاولات الالتزام بهذه السياسة بدون تحذير يولد بعض المشاكل بما في ضمنها تغيرات التمييز.

### 4- الاتصالات الالكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز

نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح (distortion) إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والزبائن. ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

## خامساً: عناصر ومكونات الاتصال: Elements of Communication

يمتلك الاتصال خمسة عناصر يمكن مناقشتها أدناه:

**1- المصدر أو المرسل** Source or sender:

ويطلق عليه بعض الأحيان مصدر أو منشئ الاتصال، فالشخص المرسل هو الشخص الذي يمتلك فكرة يريد توصيلها إلى الآخرين. ولذلك يبدأ الاتصال عندما ينقل المرسل فكرة أو تجربة أو شعور.

وعادةً ما تبدأ الاتصالات بالمصدر والذي قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة لها رسالة للمشاركة مع فرد آخر أو جماعة أو أفراد. والرسالة تكون على شكل رموز أو إشارات أو عبارات أو أي شكل آخر من أشكال الرسائل المختلفة.

**2- الرسالة** Massage:

وهي تعبير رمزي لفكرة المرسل، وربما تكون الرسالة شفهية، أو مكتوبة أو غير شفهية. ويجب أن تكون الرسالة في شكل يفهمها المتلقي.

كما يقصد بالرسالة محتوى عملية الاتصال. ولكي تحقق الرسالة الهدف المقصود منها يجب أن تكون فكرتها محقق للأهداف إذ يجب أن يحصل الانتباه والفائدة والرغبة والأجراء المناسب.

فحول صياغة الرسالة وتكوين الصورة الفعلية للرسالة فإن الأمر يتطلب في إن تكون الرسالة محققة لجانب الإقناع عند الذين يلاحظون هذه الرسالة والجانب الإقناعي هو ما يعرف اختصاراً ب(AIDA)، وهذه العبارة المختصرة مكونة من الحروف الأولى من الكلمات السابقة والمتمثلة ب:

- **الانتباه Attention.**
- **الفائدة Interest.**
- **الرغبة Desire.**
- **الإجراء المناسب Action.**

3- **الوسيلة أو قناة الاتصال** Carrier of Information Massage Channel؛

وهي الممر أو الآلية التي تبث وتنقل من خلالها الفكرة إلى الجهة المقصودة (الملتقي). وكذلك يطلق على الواسطة اسم القناة. ومن أمثلة الوسيلة: الراديو، الهواتف، التلفاز والصحيفة.

وسائل نشر الرسالة عديدة ومتباينة وعلى المرسل اختيار قنوات الاتصال الفعالة وتتمثل بقنوات الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه حيث أن هناك قنوات الاتصال الشخصية وغير الشخصية ومن بين الوسائل الشخصية نجد كل من البيع الشخصي والمعارض والأسواق أما وسائل الاتصال غير الشخصية فأهمها الإعلان من خلال وسائل الإعلام (الصحف والمجلات والإذاعة المسموعة والتلفاز) وكذلك النشر من خلال نفس هذه الوسائل.

4- المرسل إليه (المتلقي) Receiver:

**وهو الشخص الذي يتلقى فكرة الرسالة. فالمرسل يبث الرسالة إلى المتلقي.**

وتتوقف فاعلية الاتصال على مدى فاعلية استقباله للرسالة على نفس الصورة التي قصدها المرسل، وعلى الاستجابة أو ترك الأثر المناسب للرسالة على المستقبل (المتلقي). والمرسل عادةً يثير المستقبل (المرسل إليه) سلوك اتجاه المعلومات التي تتضمنها الرسالة لغرض أن يقوم المستقبل باستجابة محددة تهدف لها الرسالة، لهذا يرى (ماهر) أن المستقبل يمكن أن يتأثر بعدد من العوامل التي تؤثر على فعالية استجابته للرسالة منها شخصية المستقبل، وخبراته، ومهاراته، وخلفيته العلمية واتجاهاته نحو نفسه ونحو المرسل ونحو مضمون الرسالة.

5- التعليق والرد / ترجمة الرسالة إلى المرسل إليه:

وهي العلمية التي من خلالها يقوم المرسل إليه بتفسير الرسالة التي قام باستقبالها، أي تفسير ما ورد في محتوى الرسالة وذلك عن طريق ترجمة هذه الرسالة من قبل المرسل إليه الذي سوف يستطيع استيعاب تلك الرسالة وفهمها فهماً جيداً. والمستلم أو الجمهور هنا يتمثل بالأفراد، الجماعات أو المنظمة والتي تقوم باستلام الرسالة وتفسيرها وترجمتها على نحو يكون مقبولاً وبما يخدم أهداف المنظمة.

وهذا يدل على وجود طريقتين طبيعيتين للاتصال المؤثر. فالرد يؤكد بأن المرسل قد نقل فكرته إلى المتلقي واستلم الرد. وكذلك هي وسيلة لتوضيح المعلومات. وفي حالة طريقة الاتصال الواحد لا يوجد هناك رد، ويمكن أن يكون الرد شفهياً أو غير شفعي أو مكتوباً.

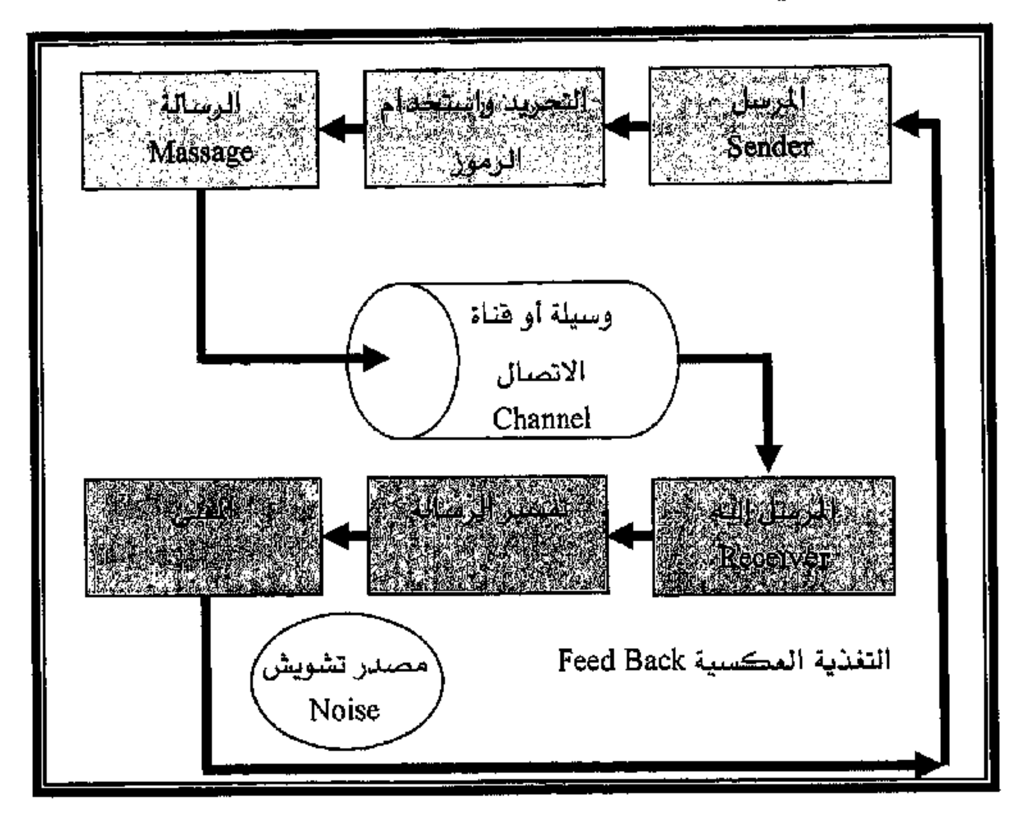
6- الضوضاء Noise:

وهي عوامل غير مخطط لها من شأنها أن تجعل المرسل إليه يفهم الرسالة بطريقة خلاف ما خطط له المرسل، والضوضاء هي أي شيء باستطاعته التأثير في الاتصالات.

### 7- التغذية العكسية Feed Back:

هي التي تكمل عملية الاتصال والتي تتمثل باتصال المرسل إليه بالمرسل كرد على الرسالة ، فبعد نشر الرسالة من خلال وسائل الاتصال الشخصية أو غير الشخصية يحاول المرسل تجميع المعلومات المرتدة وهذا يعني سؤال المرسل إليهم المستهدفين ما إذا كان يمكنهم التعرف على الرسالة ومدى تذكرها وعدد المرات التي سمعوها أو رأوها وشعورهم اتجاه الرسالة واتجاهاتهم السابقة والحالية بالنسبة للمنتوج كما يسعى المرسل لقياس تصرفات المرسل إليهم أو عدد أو نسبة من أشترى المنتوج وكم عدد أو نسبة المعجبين به.

والنموذج التالي يوضح عملية الاتصال وترابط مكوناتها.




**الشكل (18) عملية الاتصال**

**المصدر: الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، (2005) (مبادئ الإدارة العامة منظور ستراتيجي شامل)، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعة، بغداد - الوزيرية، ص:291.**

ومن المهم أن الموظفين والمشرفين يركزوا اهتمامهم على هذه الحواجز على الاتصال الفعال في بيئة العمل. وغالباً ما يؤدي الاتصال المتحسن إلى بيئة عملية أفضل.

وفي مسألة معالجة شؤون الموظف، يجب على الشخص المسؤول أن يتحلى بالصبر والشفقة وهذا يعني أن يضع نفسه محل الآخرين وان يفهم وجهة نظر الآخرين ومن أين أتى الشخص الأخر.

ومن أجل اتصال مؤثر وفعال فأنه من المهم أن يكون المشرف ذا إذناً صاغية. فالإصغاء هو أحد أهم الأبعاد المهمة لعملية الاتصال حيث يقلل من فرصة حصول التباس في الاتصال ما بين المرسل والمستلم. ويتم تشجيع الموظفين على استعجال الرد من أجل التأكد أن عملية الاتصال تم بصورة مفهومة. ويعد كذلك عامل الوقت أمراً مهم في عملية الاتصال. فيمكن استلام المعلومات بصورة أفضل في وقت عن وقت أخر.

وكذلك تعد الوسيلة أو القناة التي من خلالها ترسل الرسالة أمراً مهماً. ويعتمد اختيار القناة على طبيعة الرسالة فيما إذا كانت بحاجة إلى ردٍ سريع وعاجل من قبل الموظف، ومدى سرعة فهم الموظفين للرسالة وقبولها.

## سادساً: عوائق الاتصال المؤثر:

ينشئ سوء الفهم من العوائق التالية التي تؤثر على الاتصال، أنظر الشكل (19):

1) **استخدام عبارات غير مناسبة:** مثلاً، عندما يستخدم أحد الأفراد العاملين في المنظمة كلمات طبية غير مألوفة للزبون. بكلام أخر عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

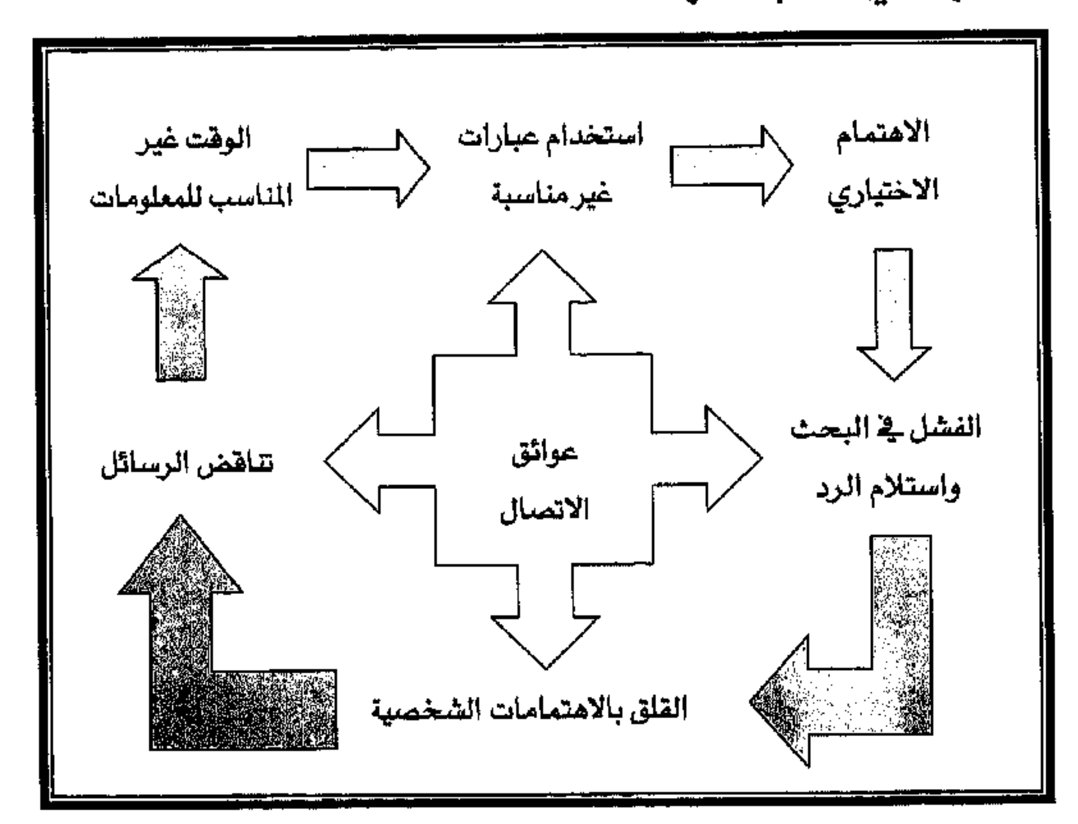
2) **الاهتمام الاختياري:** الذي من خلاله يعمل المرسل أو المتلقي على شيء ما بينما يحاول الاتصال. وكذلك يحدث عندما يتنصت المرسل أو المتلقي على شخص آخر أثناء عملية الاتصال.

3) **الفشل في البحث واستلام الرد،** مثلاً عندما يخمن أحد عمال المنظمة أن الزبون قد فهم التعاليم ولا يتململ في كشف فيما إذا تمَ فهم الأوامر.

4) **القلق بالاهتمامات الشخصية:** وهذا يحدث عندما يقلق الفرد أو يفكر بالقضايا الشخصية خلال الاتصال.

5) **تناقض الرسائل:** حيث يتناقض الاتصال الكلامي مع بقية أشكال الاتصال.

6) **الوقت غير المناسب للمعلومات.**




الشكل (19) العوامل التي تؤثر على اتصال الفعال

## سابعاً: نظم اتصال الموارد البشرية

لكل منظمة نظامها المقرر للتواصل وشبكاتها التي تنقل رسائلها عبرها بين المرسلين والمستقبلين وهذه القنوات قد تكون:

**1- نظم الاتصال الرسمية:**

يقصد بنظام الاتصال الرسمي: ذلك النظام المثبتة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية بالغالب، وهي ملزمة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، أي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

وتأخذ هذه النظم ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:

**الاتصال من أعلى إلى أسفل (النازل) Downward Communication:**

يشمل هذا النوع من الاتصال بين القائد والمرؤوسين، ويعد أساسياً للمنظمة وعاملاً حاسماً في نجاحها. فالخطط والسياسات والعلميات التي تصدر عن الإدارة العليا ينبغي نقلها إلى المستويات الوسطى والدنيا بصورة دقيقة لضمان الأداء الفعال. وأن الهدف الرئيس من هذا النوع من الاتصال هو زيادة فهم المرؤوسين للمنظمة ونظامها ولمسؤولياتهم وواجباتهم من أجل تحقيق قدراتهم على الأداء الكفوء والفاعل، ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم لأعمالهم.

وتعد الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

**الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد) Upward Communication:**

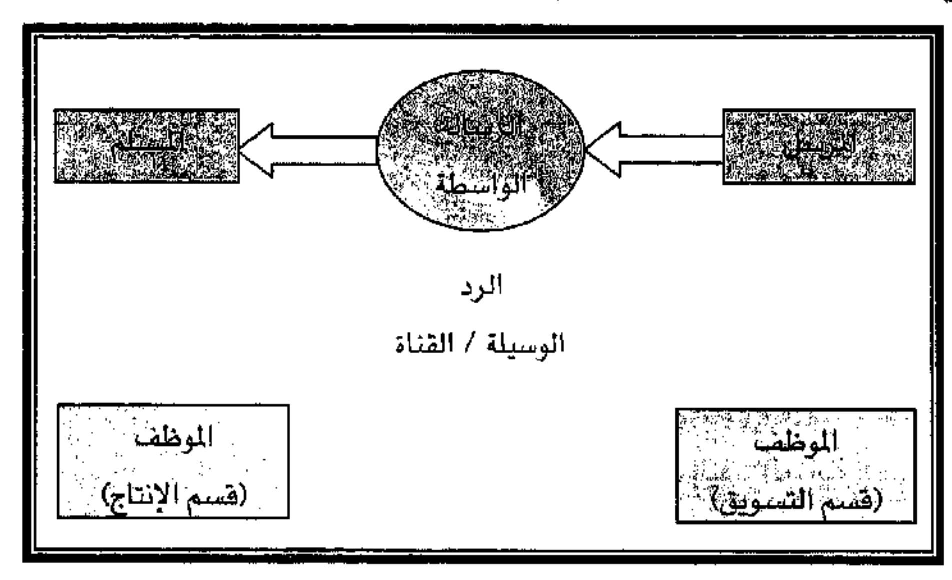
ويقصد بها عمليات الاتصال التي تبدأ من أسفل متجهة إلى أعلى داخل المنظمة إذ يتم نقل المعلومات والأفكار والشكاوي من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ويعمل هذا النوع من الاتصالات على إبلاغ الإداريين بالمعلومات

ومدهم بالبيانات والمقترحات وأخبارهم بالمشاكل والمعوقات التي تعترض تنفيذ برامج المنظمة وقراراتها في المستويات الأدنى.

ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا. لكن (حمود، 2003) يرى توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح.

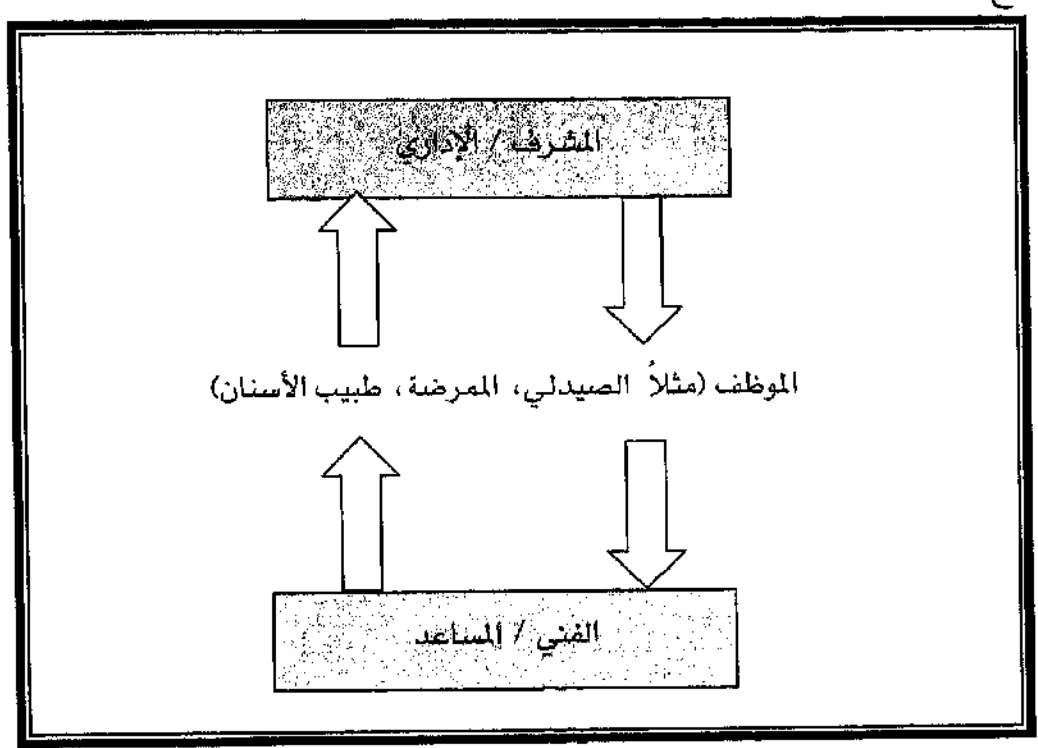
**الاتصالات الأفقية** Horizontal Communication:

يشمل الاتصال الخطي بث المعلومات ما بين الأقسام الداخلية. ويطلق عليه بـ(الأفقي) لأنه ينطبق على الأفراد في نفس المستوى وفي أي منظمة. ويعد الاتصال الأفقي ضرورياً للفعاليات التنسيقية والتسهيلات المتداخلة ما بين المساحات المختلفة في موقع المنظمة. ففي الحجم المتوسط أو المنظمات الكبيرة على سبيل المثال مدير قسم إدارة الموارد البشرية أو الأفراد العاملين لديه، يعد الاتصال الخطي شيئاً ضرورياً لأداء وظائفهم. أنظر الشكل (20).




**الشكل (20) الاتصال الأفقي**

يتضح مما تقدم بأن الأول والثاني من نظم الاتصال الرسمية بأنهما عبارة عن اتصال العمودي (Vertical): ويشمل الاتصال العمودي بث المعلومات باتجاه أعلى وأسفل سلسلة الأمر كتلك التي ما بين الموظف والمشرف. والشكل التالي يوضح ذلك.




**الشكل (21) الاتصال العمودي**

ومع زيادة ممارسات المجموعة ومنظمات الممارسة المرتبطة بالآخرين مثل المؤسسات والجمعيات، فأن الحاجة إلى الاتصال العمودي والأفقي تصبح مهمة جداً. ويجب على المشرف أن يتصل بالموظفين بغض النظر عن طبيعة مسؤولياتهم ومحدداتهم.

ويعد هذا النوع مهماً في منظمات الأعمال التي تستخدم بضعة أنواع من المساعدة وتقديم الخدمات. أن منظمات الإدامة الصحية ومنظمات إدارة العناية هي خير مثال على هذا النوع من المنظمات والتي تحاول من تقليل تكاليف العناية الصحية أثناء صيانة جودة العناية الصحية، والتي تحتاج إلى الاتصال الأفقي الجيد والاتصال العمودي لإنجاز الوظيفة بصورة صحيحة. وكما هو الحال في كل منظمات الأعمال، يعد الاتصال الفعال سبباً رئيساً **لإدامة إدارة الموارد البشرية الناجحة.**

2- نظم الاتصال غير الرسمية:

الاتصال غير الرسمي يعني ذلك التواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة والذي يحدث من خلال قنوات وخطوط تتجاوز الخطوط والقنوات التنظيمية القائمة في هيكلية المنظمة ومستوياتها المختلفة. ويحدث مثل هذا التواصل في جميع المنظمات والمستويات دون مراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية.

وتأخذ الاتصالات غير الرسمية ذات الاتجاهات الثلاثة التي تتخذها الاتصالات الرسمية وهذه الاتجاهات هي:

**الاتصالات غير الرسمية الهابطة (من أعلى إلى أسفل):**

مثال ذلك مدير ما يريد تقديم نصيحة إلى أحد تابعيه ولا يرى ضرورة لتقديمها إليه بصفة رسمية، فيسربها إلى آخر (مدير أو تابع أو غيرهما) ليتولى نقلها إلى التابع الأول بصفة شخصية.

**الاتصالات غير الرسمية الصاعدة (من أسفل إلى أعلى):**

كأن يريد موظف تقديم اقتراح ولا يشعر في تقديمه بصفة رسمية، فيسربه إلى زميل يتولى نقله إلى مديره أو رئيسه.

**الاتصالات غير الرسمية الأفقية:**

مثال ذلك مدير يتصل بزميل له أو يتصل عامل بأخر.. ومما يشجع على الاتصالات الأفقية غير الرسمية عدم وجود برنامج للاتصالات الرسمية الهابطة والصاعدة، أو عدم وضوح الرؤيا أمام المدير أو العامل مما يدفعه إلى الاتصال بزملائه.

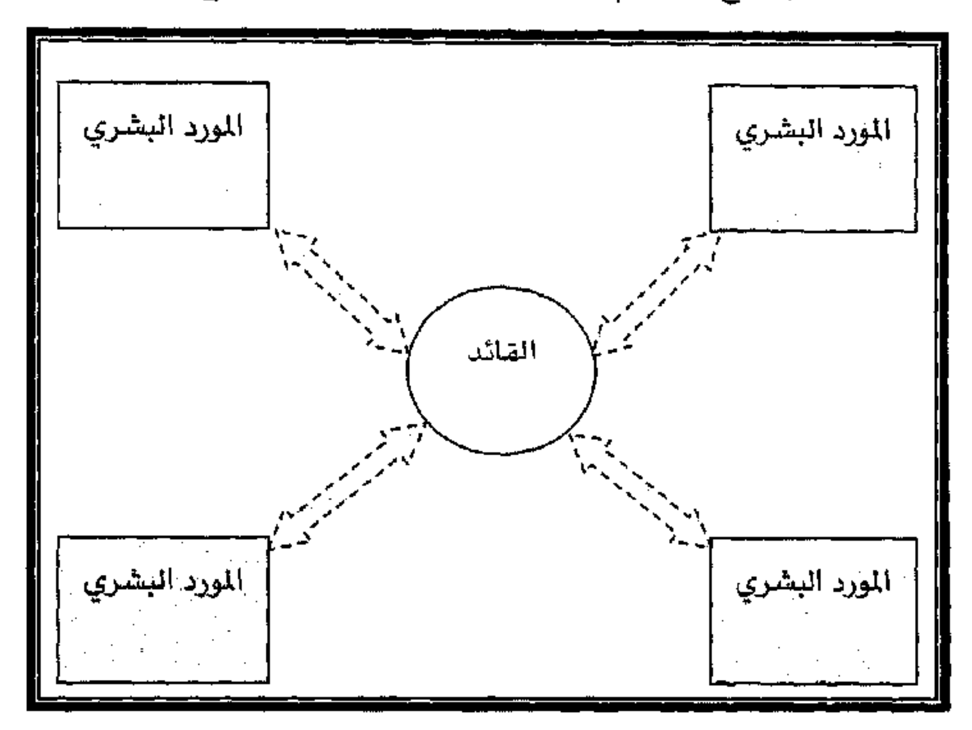
## ثامناً: شبكات اتصال الموارد البشرية

عندما تشتمل عملية الاتصال الإداري على أكثر من شخصين في منظمة ما يصبح هنالك فرصة لظهور عدد من شبكات الاتصال والتي قد تتخذ أشكالاً

متعددة. كذلك تتوقف فعالية الاتصالات في أي منظمة على شكل شبكات الاتصال وتتخذ شبكات الاتصال أشكالاً متعددة منها:

### 1- شكل الدولاب:

تتميز هذه الشبكة نمط القيادة الأوتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة. وفي هذا الشكل سيتم تفاعل القائد مع التابعين ولكن دون توافر فرص التفاعل للتابعين مع بعضهم بعضاً، والشكل (22) يوضح ذلك.



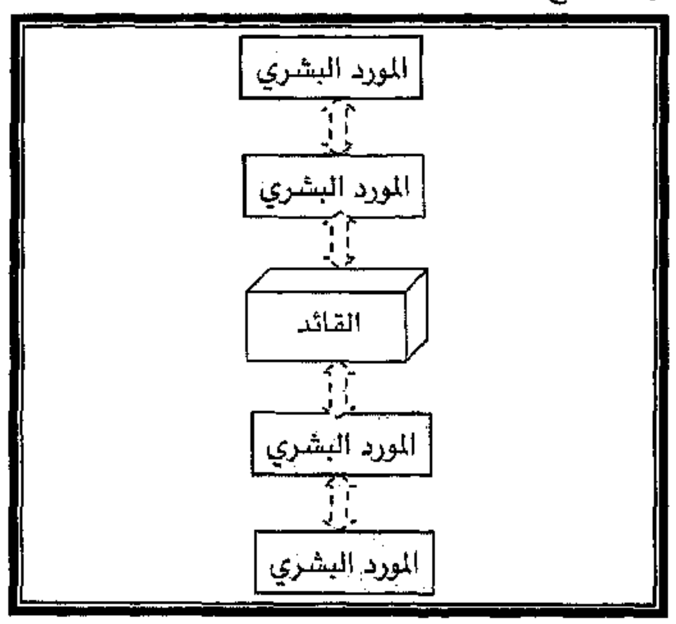

**الشكل (22) شبكة اتصال دولاب الموارد البشرية**

فالقائد هو المركز الوحيد للقرار وكل الاتصالات الإدارية تمر عبره، وتصدر عنه إلى تابعيه أو إلى مراكز التنفيذ في المنظمة. ومن سلبيات هذا الشكل في الاتصالات أنها تؤدي إلى ظهور حالة من العزلة بين الموظفين ومحاولة التقرب بشكل فردي من القائد. كذلك يمكن أن تؤدي إلى تكون علاقات سرية تأخذ شكلاً أفقياً وإلى مجموعات قد تتعارض مصالحها مع مصالح

المنظمة. كذلك هذا النوع من الاتصالات يؤدي إلى تدني الروح المعنوية [1] للموظفين وبالتالي تؤدي إلى تدني إنتاجيتهم.

**2- شكل السلسلة:**

وهذا النوع يكثر في المنظمات الرسمية البيروقراطية وقد يكون الاتصال صاعداً أو هابطاً ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بعد البناء الرسمي للتنظيم أو المنظمة كما هو موضح في الشكل (23).

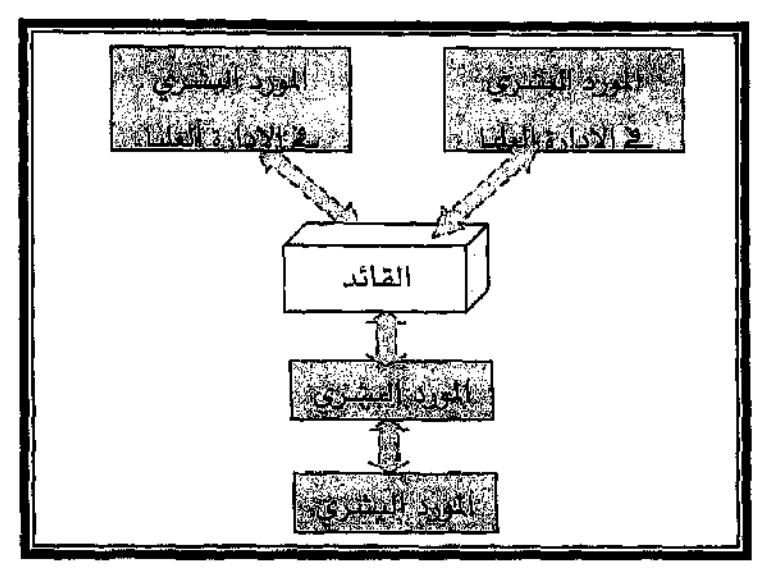



**الشكل (23) شبكة اتصال سلسلة الموارد البشرية**

(1) تعدُ الروح المعنوية التعبير الواضح عن التطورات الحديثة في الإدارة والمفاهيم السلوكية وقد بدأ هذا المفهوم في كتابات ودراسات الباحثين في المجال الإداري بعد تجارب ألتون مايو في مصانع هوثورن . ولقد أدى اهتمام الإدارة بالروح المعنوية إلى نشأة نوعين أساسيين من البرامج أحدهما لتطوير الأسس والتجارب للكشف عن تفسير مشاعر العاملين وردود الفعل لديهم والثاني للحد أو التقليل من ردود الفعل السلبية مع المحافظة على الروح المعنوية.

3- شكل Y:

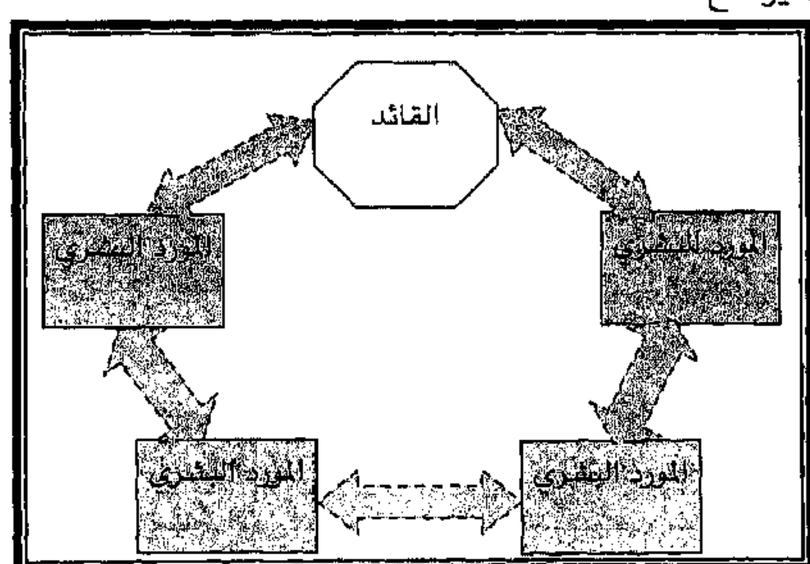
في هذا الشكل من الاتصال يكون عادة اتصال إداري مع عدد معين من التابعين له ومن ثم يتصل بالمستويات القيادية الأعلى والشكل (24) يوضح ذلك.




الشكل (24) شبكة اتصال شكل Y للموارد البشرية

4- شكل دائري (الشبكة الدائرية):

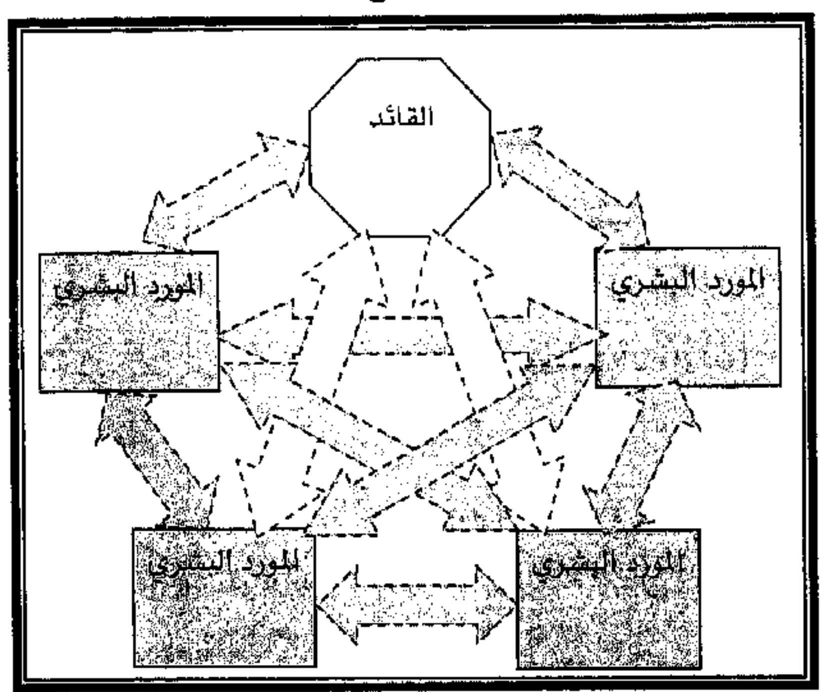
ويتم الاتصال مع الأشخاص المجاورين فقط دون أي مجال لتجاوز ذلك. والشكل (25) يوضح ذلك.




الشكل (25) شبكة الاتصال الدائرية للموارد البشرية

**5- شكل النجمة (شكل الدائرة الحرة):**

في هذا النوع من الاتصالات القيادية تكون هناك فرص لاتصال أعضاء المنظمة ببعضهم بعضاً. ويستعمل هذا النوع من الاتصالات من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية والأفقية ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف حيث تكون أمام كل فرد الحرية للتعبير عن رأيه وتكون الإنتاجية دائماً جيدة، والشكل (26) يوضح ذلك.




**الشكل (26) شبكة النجمة لاتصال الموارد البشرية**

# مصادر الفصل الخامس

## أولا: المصادر العربية

1) البكري، ثامر ياسر، (2005)، (**تسويق الخدمات الصحية**)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

2) جوهر، سراج الدين، (1984)، (**مقدمة في الإدارة والتنظيم**)، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

3) حسن، ماهر محمد صالح، (2004)، (**القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**)، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، دمشق- سوريا.

4) حمود، خضير كاظم، (2003)، (**السلوك التنظيمي**)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

5) الديوه جي، أبي سعيد، (1999) (**إدارة التسويق**)، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل- الموصل - العراق.

6) الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، (2005) (**مبادئ الإدارة العامة منظور إستراتيجي شامل**)، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعة، بغداد – الوزيرية- العراق.

7) الشماع، خليل محمد حسن، (1997)، (**مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**)، مطبعة الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد- العراق.

8) الطويل، هاشم، (1998)، (**الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9) فهمي، إميل، (1976)، (**الاتصال التربوي**)، عالم الكتب، القاهرة- جمهورية مصر العربية.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1) Anderson, Richard C., (1960) "Management Practices", McGraw-Hill Book Company, P; 189.

2) Bennet, Peter D., (1988), " Marketing," 1st Edition, McGraw-Hill Inc. USA, P; 143.

3) Chester, Bernard, (1960), "The Functions of the Executive", Cambridge Mass Harvard University Press.P; 87.

4) David, Daliel. (1985), "Model of Communication," Journal of Business Communication, Vol. 79. No. 3. P:145.

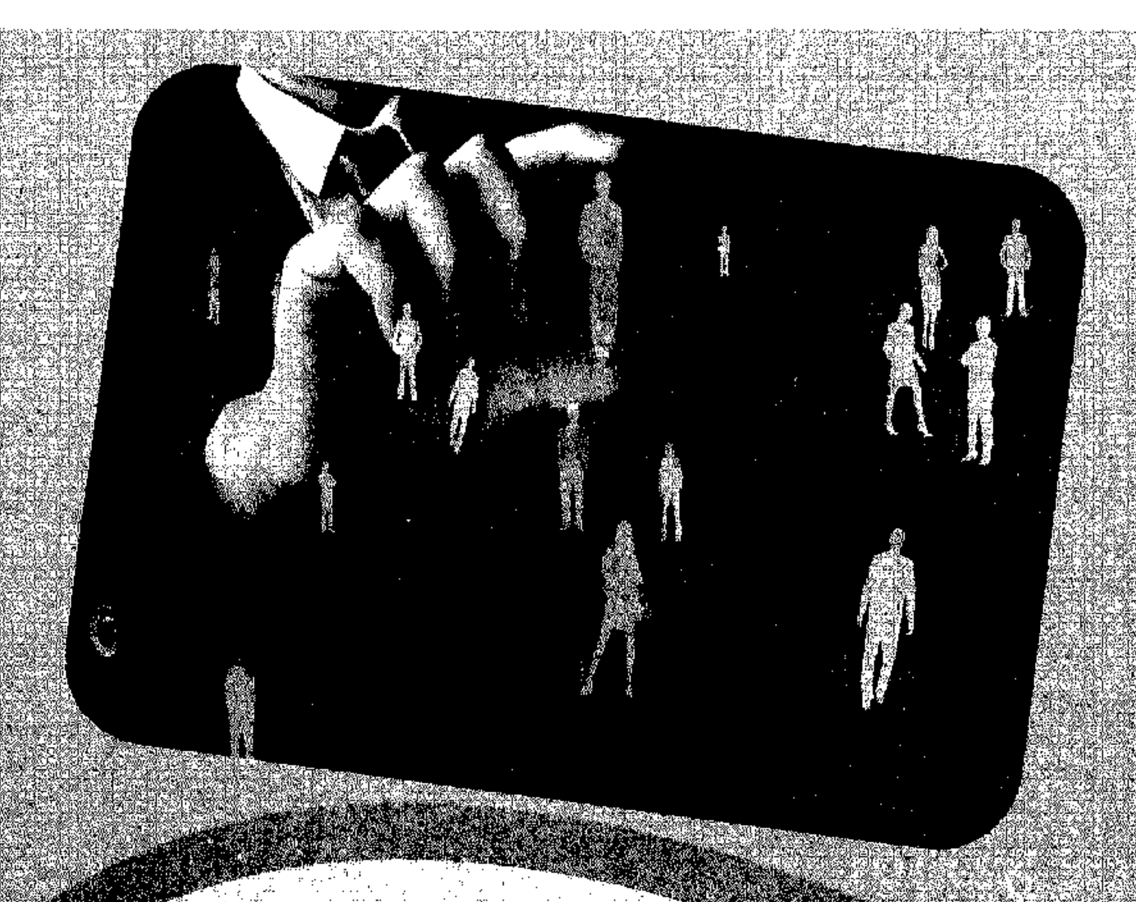
5) Fayol, Henri "General Industrial Management", (1949), Pitmaa London, P; 23.

6) Gross, Charles, and Peterson Robin, (1987), "Marketing Concepts and Decision Making", 1st Edition, West Publishing Company, ST Paul, P; 276.

7) Hoy, W. Miskel G. (1991), "Educational Administration," 4th ed., McGraw-Hillock, New York. P;78.

8) Ray Mound. Robert & Richard Elizabeth, (1971) "Social Indications and Business Decision," Michigan stste University business Topics, Vol. 19, No.4. P: 242-243.

9) Rosenzweig, P. M., Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. Journal of International Business Studies 25:122-123.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل السادس

# 6

## نظام المعلومات الموارد البشرية

# الفصل السادس

# نظام المعلومات الموارد البشرية

# Human Resources Information System

## أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

Human Resources Information Systems

يعدُّ نظام المعلومات وسيلة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات وليس هدفاً لها، حيث أن مهمته تقتصر على توفير المعلومات للجهات التي يمكن أن تستفيد منها في اتخاذ القرارات، وبما يعني أنه نظام خدمة يعمل على تأمين العلاقة بين مصادر المعلومات ومستخديمها بالصيغة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المختلفة.

يعرف نظام المعلومات تلك (النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقاً للعمليات الداخلة للمنظمة والبيئية المحيطة بها، وهي تدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات).

وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها عبارة: (عن نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى).

وهناك مفاهيم عديدة لنظم معلومات الموارد البشرية حيث عرف ( Noe et al.,1994) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه عبارة عن (البرمجيات والحواسيب

"بنوعيها الكبيرة أو الشخصية"، لإدخال البيانات وصيانتها، وتحديثها واستخدا معلومات الموارد البشرية بهدف توفير المعلومات للمستفيدين الموظفين العاملين في مجالات مختلفة وكذلك للمديرين، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجي (كتخطيط الموارد البشرية)، وتجنب النزاعات القانونية "كالاستخدام غير القانوني لعمل النساء والأحداث...الخ" وتقويم السياسات والممارسات ولدعم العمليات اليومية للمنظمة).

وعرف (علاقي) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه (هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة).

وعرف (الطائي وآخرون، 2006) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه (هو أحد النظم الفرعية في المنظمة، يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية والحالية والمستقبلية، لجميع الجهات التي يهمها مصير المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها).

بينما عرفت (عباس، 2006) بأنه (النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات...الخ).

وكذلك عرفه (Byars & Rue,2000) بأنه (نظام لقاعدة بيانات يتضمن كافة المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية ويوفر التسهيلات اللازمة للوصول إلى البيانات وإدامتها).

في حين وصف (Denisi & Griffin) نظام معلومات الموارد البشرية، بأنه (مجموعة متكاملة ومترابطة من الأشخاص والأجهزة والبرامجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال).

ويعرفه (العنزي، 2002) بأنه (طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات من كل فرد موظف بهدف المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة).

ويصفه (الساعدي، 2006) بأنه يتألف من (مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات "Software" وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية "Database"، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها).

ونحن نرى بأنه (عبارة عن نظام معلومات إلكتروني منفصل لأغراض الموارد البشرية).

ومن خلال ما تقدم من المفاهيم السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

1) إنَّ نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد النظم الفرعية للمعلومات في المنظمة التي من الممكن أن تشمل كلاً من (نظام المعلومات الإنتاجي، نظام المعلومات التسويقي، نظام المشتريات، نظام التخزين...الخ). والتي تهدف بمجموعها إلى خدمة المنظمة ضمن هدفها الشامل باعتبارها النظام الكلي لجميع النظم التي تعمل في نطاقها.

2) إنَّ نظام المعلومات للموارد البشرية يتكون بدوره من عدة نظم فرعية أقل منه في المستوى وتشمل: نظام الأجور، نظام التدريب، نظام تقييم العاملين، نظام الحوافز..الخ. والتي يجب أن تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات المختلفة عن كل ما يتعلق بالموارد البشرية لجمع الأقسام التي يهمها أمر المنظمة. لمساعدتها في اتخاذ القرارات الخاصة وذلك من خلال عمليات القياس والتجهيز التي تقوم بها تلك النظم الفرعية.

ولابد من الإشارة إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية (HRM) تتضمن الاستقطاب، التعيين، التقييم، التعويض، والتطوير الأفراد العاملين في المنظمة. وأن

الهدف من إدارة الموارد البشرية هو الاستخدام الفاعل والكفوء للمورد البشري في المنظمة. ولذلك، فأن نظم معلومات الموارد البشرية تصمم لدعم ما يلي:

- ☒ التخطيط للإيفاء بالحاجات من الموارد البشرية للمنظمة.
- ☒ تطوير العاملين بما يسمح باستخدام كامل إمكاناتهم.
- ☒ السيطرة على كل البرامج والسياسات الشخصية.

وفي الحقيقة فإن المنظمة تستعمل نظم المعلومات المستندة للحاسوب من أجل:

- ☒ تقديم تقارير الأجور وحسابات الرواتب.
- ☒ المحافظة على السجلات الشخصية.
- ☒ تحليل استخدام العاملين في عمليات المنظمة.

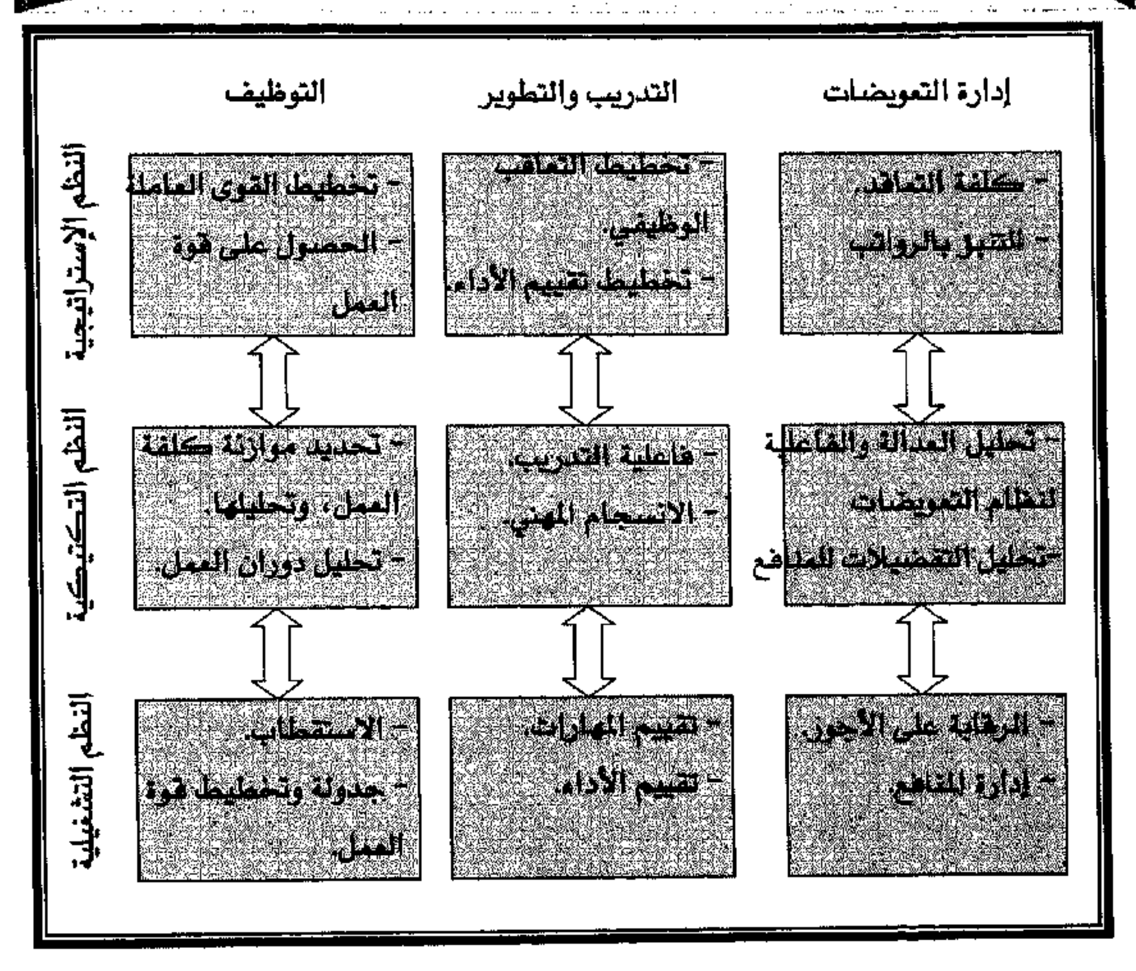
وأن العديد من المنظمات ذهبت إلى أبعد من استخدام الوظائف التقليدية للموارد البشرية وقامت بتطوير نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) التي تدعم أيضاً، أنظر الشكل (27).

- ☒ الاستقطاب، الاختيار، الاستئجار، التعيين.
- ☒ تخصيص الأعمال.
- ☒ تقييم الأداء.
- ☒ التدريب والتطوير.
- ☒ تحليل منافع العاملين.
- ☒ صحة وسلامة العاملين.

وفيما يتعلق بتزويد المنظمة بالموظفين (Staffing the Organization) فإن وظيفة التوظيف ينبغي أن تدعم من قبل نظم المعلومات التي تتضمن تسجيل وتعقب أثر الموارد البشرية داخل المنظمة من أجل تعظيم استخدامهم. فعلى سبيل المثال،

نظام الاحتفاظ بسجلات العاملين لمتابعة الإضافات، الخدمات، والتغيرات الأخرى في قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين. أن التغيرات في المهام والتعويضات، أو الاستئجار وإنهاء الخدمة، ما هي إلاّ عبارة عن أمثلة عن المعلومات التي تستخدم لتحديث قاعدة بيانات العاملين. وهناك مثال أخر، وهو نظام مخزون مهارات الأفراد العاملين الذي يستخدم مهارات العاملين من قاعدة بيانات الموظفين من أجل تخصيص العاملين ضمن المنظمة من الذين يمتلكون المهارات المطلوبة للمهمة المعنية أو المشروع المحدد.

وأخيراً لابد من القول أن التدريب والتطوير ( Training and Development) ضمن أطار نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد مدراء الموارد البشرية في التخطيط والرقابة على استقطاب العاملين، تدريبهم، وبرامج التطوير من خلال تحليل السجل التاريخي للبرامج المقدمة. كما يمكنهم أيضاً تحليل حالة التطوير المهني لكل عامل لتحديد فيما إذا كانت طرائق التطوير مثل برامج التدريب وتقييم الأداء الدوري من الممكن أن يوصي بها. وهذا يعني أن برامج التدريب متعددة الوسائط المستندة للحاسوب وتقييم أداء العاملين أيضاً متاحة لتقديم الإسناد لهذا المجال من إدارة الموارد البشرية.




الشكل (27) نظم معلومات الموارد البشرية التي تدعم الاستخدام التشغيلي، التكتيكي، الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة

**Source: O'Brien, James A., (2004), "Introduction to Information Systems: Essentials for the e-Business Enterprise" 11th ed., McGraw-Hill Irwin, P:239.**

## ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

Importance of Human Resources Information

تعدُّ المنظمة نظاماً كلياً للمعلومات يتكون من عدد من النظم الفرعية منها: نظام الموارد البشرية، النظام المالي، النظام الإنتاجي، النظام التسويقي،

نظام المشتريات والتخزين...الخ. وتعمل هذه الأنظمة مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتبادلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وبذلك يشكل نظام المعلومات الموارد البشرية نظاماً فرعياً ضمن نظام المعلومات المتكامل في المنظمة يتطلب منه التنسيق والتكامل مع المعلومات الفرعية الأخرى فيها.

وتشير (سهيلة) بأن نظم معلومات الموارد البشرية تحقق للمنظمات العديد من المزايا أهمها:

1) خزن واسترجاع المعلومات بالسرعة الممكنة.
2) تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
3) السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
4) تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء.
5) تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
6) تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

ويعدُّ نظام المعلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في المنظمة انطلاقاً من:

- إنَّ نظام المعلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين، والذين يعدون مورداً مهماً من موارد المنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنه حتى لو أدخلت الحاسبات الإلكترونية في مجال عمل المنظمة.

- يتصل نظام المعلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات، وتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.

- يمكن نظام المعلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات والرغبات الأفراد العاملين في المنظمة بشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم وإنتاجيتهم.

- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمنظمة من أن توجه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل، لتحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى.

- يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين، وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقاً للأداء المقدم من قبلهم، دون الاعتماد على المحسوبية والمحاباة، وذلك من شأنه أن يقلل من تذمر العاملين (أي انخفاض معدل شكاوى العاملين) وفي نفس الوقت يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد وبالتالي سوف ينعكس هذا إيجابياً على المنظمة والذي يمكن ملاحظته من خلال زيادة الإنتاج في المنظمة، وهذه الزيادة هي بالطبع ليست اعتباطية؛ وإنما جاءت من جراء زيادة رضا الأفراد العاملين في المناخ التنظيمي الجيد السائد في تلك المنظمة.

## ثالثاً: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

إنَّ الهدف الرئيس من نظام المعلومات الموارد البشرية هو توفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين في المنظمة وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء **"قاعدة بيانات" Data Base** تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف.

في حين جسد (العزاوي، 2007) أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بالآتي:

1- عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة وما تتطلبه كل وظيفة من خبرات ومؤهلات وظروف أداء العمل في كل وظيفة، وخزن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تتناول تنظيم شؤون الأفراد في المنظمة بهدف الرجوع إليها عند الحاجة، وتقديم تلك البيانات والمعلومات التي تسهم في مساعدة الإدارة في إعداد الخطط والسياسات والبرامج المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والمكافئات والمنافع وتنمية العلاقات الإنسانية، وتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد على إجراء البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتوفير البيانات التي تستخدم في تقويم أداء المورد البشري وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلات الأفراد ومكافئاتهم...الخ.

2- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل، واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طالب العمل أوتوماتيكياً، وصولاً إلى خلق سجل للموظف ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات، فالذي يقوم بكتابة التقرير يستطيع توليد مختلف الرسائل لتبليغ المتقدمين للعمل بما فيها خلق عروض الاستخدام والتعاقد، ومتابعة المعلومات الديموغرافية والمهنية في ملف الموظف، ومتابعة معلومات ثقافة الموظف بما في ذلك

استمرار التعلم والتدريب، والاختبار ونيل الشهادات، والمهارات والمكافآت.

3- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها، والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل للمعلومات الذي يقود إلى اتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر، وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكثر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام.

4- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكننة المهام الروتينية.

## رابعاً: تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:

Design Human Resource Information

تتعلق عملية تصميم نظام المعلومات الموارد البشرية بتنظيم العلاقة بين عناصره وأجزائه، من خلال ترجمة الأهداف التي ينبغي تحقيقها إلى نظام كامل وقابل للتشغيل بأقل تكلفة وأعلى منفعة ممكنة للمنظمة. ونظراً لتشعب العلاقات بين نظام المعلومات الموارد البشرية ونظم المعلومات الفرعية الأخرى في المنظمة، فإن الأمر يتطلب أن تحدد الجهة التي تقوم بتصميم النظام على أساس إلمامها الواسع بكافة العلاقات التي يجب أن يؤمنها النظام وارتباطاتها مع بعضها البعض لكي يكون النظام المراد تصميمه فاعلاً وكفوءاً بالدرجة المطلوبة.

هناك بعض المؤشرات الرئيسة التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بحيث يتماشى مع التطورات في عالم التكنولوجيا، ويتم الاستفادة من كافة الأجهزة المتطورة والحاسوب الإلكتروني في تنفيذ هذا النظام.

ولمعرفة كيفية العمل في نظام المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد العاملين هناك خمسة خطوات أساسية لابد من إتباعها في تصميم هذا النظام، هي ما يلي:

**1 - التحليل الأولي للأنظمة،** Preliminary Systems Analysis

تتضمن هذه الخطوة تحديد وإدراك المشاكل ووضع الحلول لها، إضافة إلى تحديد وتعريف كافة المعوقات والصعوبات الناجمة من البيئة والتي من الممكن أن تؤثر في النظام وتحديد الأهداف والمتطلبات التشغيلية للنظام، كذلك إعداد ودراسة جدوى، وتقرير وافي عن سياسات الأفراد العاملين.

**2-التصميم الأولي للأنظمة،**Preliminary Systems Design

تنطوي هذه الخطوة على وضع أنظمة بديلة وفقاً للأهداف المحددة والمعوقات، كذلك وضع التوصيات والاقتراحات، وتحديد المتطلبات الهندسية اللازمة لكل بديل مع تحديد وتقييم تأثر العوامل البشرية والهندسية على النظام المقترح.

**3 – هندسة الأنظمة،** System Engineering

تركز هذه الخطوة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الآلات وتشغيل الأنظمة، ووضع التسهيلات والأدوات اللازمة المستخدمة في الأنظمة المختلفة، كذلك القيام بتنفيذ دراسة حول فاعلية التكلفة لكل بديل للأنظمة المصممة، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك توفير وتهيئة الشروط اللازمة للأفراد العاملين على الأنظمة المختلفة.

**4- اختيار وتطبيق الأنظمة :** System Testing and Implementation

تتضمن هذه الخطوة تحديد واختبار الأنظمة الفرعية وكذلك اختبار النظام الكلي للأفراد، كما وتكون هناك اختبارات أثناء تطبيق النظام.

5 – **تقويم الأنظمة**: System Evaluation

تتضمن هذه الخطوة الجوانب التالية: قياس أداء النظام، وتقويم أداء النظام، وإمكانيات تغيير النظام عند الضرورة، وتطبيق النظام المعدل، إضافة إلى التقويم المستمر والمتابعة.

إنَّ المنظمة التي تسير وفقاً للخطوات الواردة أعلاه في تصميم أنظمة الموارد البشرية، لابد وأن تدخل في اعتباراتها الجوانب السلوكية للأفراد العاملين، أي سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم نحو النظام، وأن أي إهمال لهذه الجوانب السلوكية سوف يؤدي إلى عدم فاعلية النظام، بل يمكن أن يؤدي إلى ظهور سلبيات عديدة، فإهمال الحاجات البشرية وقيم الأفراد العاملين تؤدي إلى ظهور نفس النتائج التي سبق وأن ظهرت في ظل النظام التكنيكي والخطوط التجميعية، التي أهملت الجوانب الإنسانية (**Depersonalization**)، حيث أن أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب تؤدي إلى فصل المهام إلى أجزاء وعمليات منفردة، بحيث تعطي للأفراد العاملين انطباعاً على أن ما يعملون ليس ذا أهمية، إضافة إلى أن فرص الاتصال بينهم وبين الآخرين تقل، وهذه المشاعر والحقائق تتطلب ضرورة تحليل المتغيرات ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين بشكل مسبق، قبل تصميم ووضع النظام، إضافة إلى ذلك لابد وأن يكون الانتباه موجهاً إلى فئة الأفراد العاملين من كبار السن، ومدى تأثرهم بنظام المعلومات، حيث أن هؤلاء غالباً ما يكون تأثرهم بدرجة أكبر من غيرهم، بسبب المتغيرات الشخصية والسلوكية، التي تظهر بدرجة كبيرة كلما تقدم الفرد بالعمر، وفي الغالب من الصعب تكيف فئة كبار السن للمتغيرات، مما يتطلب معه الأخذ بنظر الاعتبار، حاجات ومتطلبات هذه الفئة، بحيث تكون الأنظمة المعدة والمصممة، محفزة ودافعة لجميع الأفراد العاملين للأداء العالي.

## خامساً: قسم المعلومات الموارد البشرية:

Department Information of Human Resources

يختص قسم المعلومات الموارد البشرية ضمن نظم المعلومات الموارد البشرية بما يلي:

1) الإشراف على إنشاء وتشغيل نظام المعلومات الموارد البشرية كمستودع مركزي لكل بيانات المنظمة المتوفرة، ويفضل أن يكونبشكل رقمي بالتعاون مع الجهات المعنية.
2) الإشراف على إدارة نظام المعلومات الموارد البشرية وتقديم المؤشرات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، والتي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية ضمن البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات، لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3) العمل على وضع خطط متجددة لتطبيق برامج متعلقة بالموارد البشرية وتوفير وتحديث الأجهزة المناسبة، لتحليل البيانات بالتعاون مع كافة الأقسام المختصة بالمنظمة.
4) مساعدة الأقسام المختصة في المنظمة في تصميم وتجريب نظام المعلومات الموارد البشرية المقترح للتطبيق في الواقع العملي أي في المنظمة.
5) تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بالمنظمة في مجال نظام المعلومات الموارد البشرية، وذلك بالتنسيق مع الدائرة المعنية بالتدريب والإحصاء وتقنيات المعلومات.

ومن الجدير بالذكر، على إدارة الموارد البشرية، إذا ما أرادت أن تدعم رسالة المنظمة دعماً كاملاً، أن تكون قادرة على مواجهة متطلبات المنظمة الراهنة واستباق متطلباتها في المستقبل، ويستدعي ذلك بنية تحتية حديثة ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات. ويقترن بعض العناصر الرئيسة في إستراتيجية

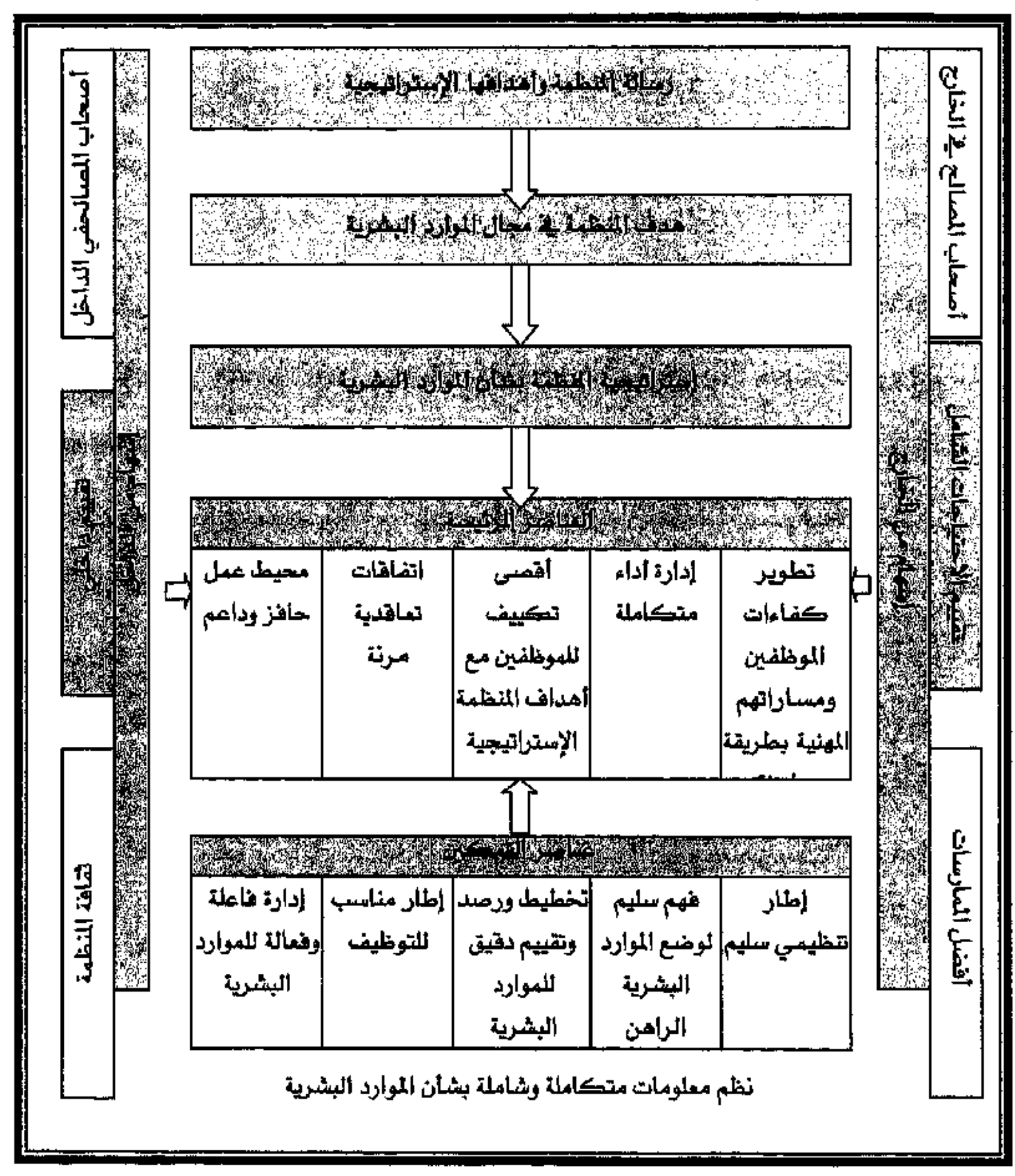
الموارد البشرية، إلى حد كبير، بوجود بنية من ذلك القبيل، بما في ذلك نظام لإدارة المسارات المهنية مع كل جوانبه وعواقبه (التي تشمل إدارة الأداء) والتخطيط للموارد البشرية (بما في ذلك التخطيط للتعاقب في المناصب) وتسهيلات معزَّزة للتوظيف الإلكتروني، أنظر الشكل (28).

وفي أغلب منظمات الأعمال تعمل إدارة الموارد البشرية بنظامين حاسوبيين يتوزعان بدورهما إلى أنظمة فرعية. أولهما نظام (SIGAGIP) الذي يختص بالعقود والمكافآت ونظام (HR Access) المستخدم في شؤون التوظيف. وما من نظام حاسوبي فيه قواعد بيانات رسمية تضم المعلومات المهمة الخاصة بالإدارة، مثل تصنيف الوظائف وتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم والمعلومات الخاصة بكل موظف وما إلى ذلك. والمهم أن حداً أدنى فقط من الروابط الإلكترونية الضرورية قائم بين نظام (SIGAGIP) والنظام المتكامل لمراقبة الشؤون المالية والميزانية (AIMS) مما يعيق قدرة الإدارة على التخطيط إلى الأمام والاستعداد على مستوى التنظيم.

ويطرح ذلك أيضاً قصوراً في تصريف العمل اليومي الذي يعتمد إلى حد كبير على الإجراءات اليدوية والآلية المتكررة، ويُعزى ذلك القصور إما إلى أن النظام الحاسوبي غير القادر على إدارة بعض الوظائف وإما لأن النظام لم يعد صالحاً من الناحية التقنية وهو يفتقر إلى نظام تبليغ تكميلي يربطه بسائر الأنظمة الضرورية.

وإزاء ذلك القصور، فإن معظم منظمات الأعمال تهدف إلى تزويد الإدارة بنظام إلكتروني متكامل يعمل بجهاز تشغيل واحد موصول بمجالات أخرى من مجالات الدعم الإداري وأهمها مكتب المراقب وإدارة الشؤون المالية، فيدعم بذلك جميع الجوانب المتكررة في العمل المتصل بالموارد البشرية داخل الإدارة ويبسِّط إجراءات العمل (فيخفِّض بذلك من أعبائه) ويكفل قاعدة موحدة لجمع البيانات.

وبالنسبة إلى المستقبل، فإن أهم الفوائد الرئيسة التي من شأن هذا النظام أن يتيحها للمنظمات الأعمال هي القدرة التي تفتقر إليها الإدارة لتوفير المعلومات السريعة والدقيقة الضرورية للإدارة العليا من أجل اتخاذ قرارات رئيسة والتخطيط للمتطلبات الجديدة والاستجابة لها مع تطور المنظمة، بما في ذلك ما ينشأ منها إبَّان التقييم الشامل للاحتياجات.




الشكل (28) نظم معلومات الموارد البشرية المتكاملة

## سادساً: تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية:

Analysis of Human Resources Information

تمثل عملية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية إحدى الأسس المهمة للمنظمة عندما ترغب بدراسة النظام القائم أو تعديله أو تطويره، حيث أن عملية تصميم نظام المعلومات لا تقتصر على تصميم جيد للنظام فقط، وإنما أصبحت قد يشمل تعديل أو تطوير النظام القائم، مما يعني أنه يلزم تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية قبل تصميمه في المنظمات القائمة والتي تمارس عملها بصورة فعلية.

وتعرف عملية تحليل النظام – بصورة عامة – بأنها (عملية تجزئة الكل إلى أجزائه مع تفحص هذه الأجزاء وبيان علاقة كل جزء بالآخر، للخروج بسلسلة من الخطوات نحو تحقيق نتيجة معينة بأكثر الطرق فعالية).

اعتماداً فإن عملية نظام المعلومات الموارد البشرية سوف تتعلق بتوضيح كافة إجراءات عمل النظام من حيث تحديد تلك الإجراءات وعلاقتها مع بعضها البعض في سبيل تحديد مدى كفاءة النظام، من حيث مدخلاته ومخرجاته، وكذلك الوقوف على أي مشكلات أو اختناقات يمكن أن تعترض أي خطوة من خطوات عمل النظام في سبيل التعرف على أسبابها ومن ثم معالجة هذه الأسباب. ويمكن أن تتم عملية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية من خلال ما يلي:

### 1 – أسباب تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية:

Reasons of Analysis Human Resources Information System

هناك العديد من الأسباب التي تقتضي القيام بعملية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية من أهمها:

- ☒ وجود مشكلات أو اختناقات في عمل النظام القائم أو أي من نظمه الفرعية.
- ☒ الرغبة في تقييم عمل النظام والتأكد من سلامة إجراءاته المعمول بها.
- ☒ الرغبة في تحسين إجراءات النظام القائم أو أي من نظمه الفرعية وتطويرها.
- ☒ الرغبة في تغيير طريقة تشغيل النظام، مثل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني أو العكس من ذلك، وذلك طبقاً لمدى الحاجة إلى أي نوع من النظامين.

**2 - جهات تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية:**

حيث تختص الجهة التي يقع على عاتقها القيام بعملية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية بعمليات فحص النظام – بكافة نظمه الفرعية – ودراسة مدى كفاءة وفاعلية النظام في ضوء الأهداف المرسومة لعمله في المنظمة المعنية.

وبذلك يفترض محلل نظام المعلومات الموارد البشرية أن تتوفر فيه الخصائص الآتية:

- ☒ إنَّ يكون على إلمام واسع كافٍ بنشاط المنظمة من أجل تحديد العمليات الاقتصادية التي تحدث فيها وتأثيرها على عمل نظام المعلومات الموارد البشرية.
- ☒ إنَّ يكون له القدرة على تحديد وتشخيص المشكلات والاختناقات التي تحدث في النظام القائم مع توافر القدرة على إقناع الإدارة على ضرورة معالجتها وفق الاقتراحات التي يضعها لذلك.

- ☒ إنَّ يكون على إلمام كافٍ بعدد من فروع المعرفة مثل: الإدارة، الاقتصاد، بحوث العمليات، العلوم السلوكية، المحاسبة، الحاسبات الإلكترونية وما إلى ذلك من العلوم التي لها علاقة بالعمل المورد البشري.

## 3 - متطلبات تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية:

Requirements of Human Resources Information System

بعد أن تم تحديد الجهة التي تقوم بعملية تحليل نظام المعلومات الموارد البشرية أو (أي نظام فرعي ضمنه)، يتطلب من محلل النظام الآتي:

- ☒ تحديد المشكلات والاختناقات التي تحدث في النظام القائم مع وضع الاقتراحات والبدائل اللازمة لمعالجتها.
- ☒ تحديد نطاق عملية التصميم اللازمة، من حيث تصميم نظام كامل جديد أو تعديل بعض أجزاء النظام القائم.
- ☒ دراسة وتحديد تكاليف عملية التصميم المقترحة بناءً على نتائج عملية التحليل ، وتوضيح مبررات المعالجة (عن طريق تصميم) من حيث المنافع التي يمكن الحصول عليها في حالة التصميم الجديد.
- ☒ تقديم تقرير مفصل إلى إدارة المنظمة بكافة المقترحات، كي تعقد الإدارة اجتماعاً تدرس فيه نتائج تحليل النظام، وتبين درجة موافقتها على ما تراه مناسباً، إضافة إلى قيامها بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التعميم المقترحة.

# مصادر الفصل السادس

## أولاً: المصادر العربية:

1) رايموند مكليود، (1990)، (نظم المعلومات الإدارية)، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، الجزء الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم، مراجعة: عاصم الحمامي.

2) الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص:185.

3) سالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، (إدارة الموارد البشرية)، مطبعة الاقتصاد للطباعة والنشر، بغداد، ص: 436.

4) الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:553.

5) عباس، سهيلة محمد، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 322.

6) عباس، سهيلة محمد، علي، حسين علي، (1999)، (إدارة الموارد البشرية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:385 – 386.

7) العزاوي، فراس رحيم يونس، (2007)، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية / دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد)، رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ص:49.

8) علاقي، مدني عبد القادر، (1993)، (إدارة الموارد البشرية)، مطابع مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، ص:737.

9) العنزي، سعد علي حمود، (2002)، (نظام المعلومات الموارد البشرية)، دراسات اقتصادية، قسم الدراسات الاقتصادية، بيت الحكمة، العدد (1)، السنة (4)، مطبعة الزمان- بغداد، ص: 124.

10) موسى، غانم فنجان، (1995)، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، عمان- الأردن. ص: 248-250.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1) Boudreau, John W., (1996), HR Information Systems: Exploiting the Full Potential, Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, USA www. ilr. cornell. edu/ CAHRS/ P;13.

2) Byars, Lioyd L. & Rue, Leslie, (2000), "Human Resource management," 6th ed., International Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A., P:29.

3) Denisi A & Griffin A ., (2001) :Human Resource Management. Boston, HoughtonMifflin,P:531 – 533.

4) Gara, Steven J., (2002), "How An HRIS can Impact HR: A Complete Paradigm Shift for the 21st Century, Society for Human Resource Management (SHRM), White Paper. www. shrm. org/ whitepapers/ documents/default.asp?page-63001.asp P:1.

5) Mathis R & Jackson J., (1994),"Human Resource Management",5/e , Minneapolis / St – Paul . Publishing .P;582.

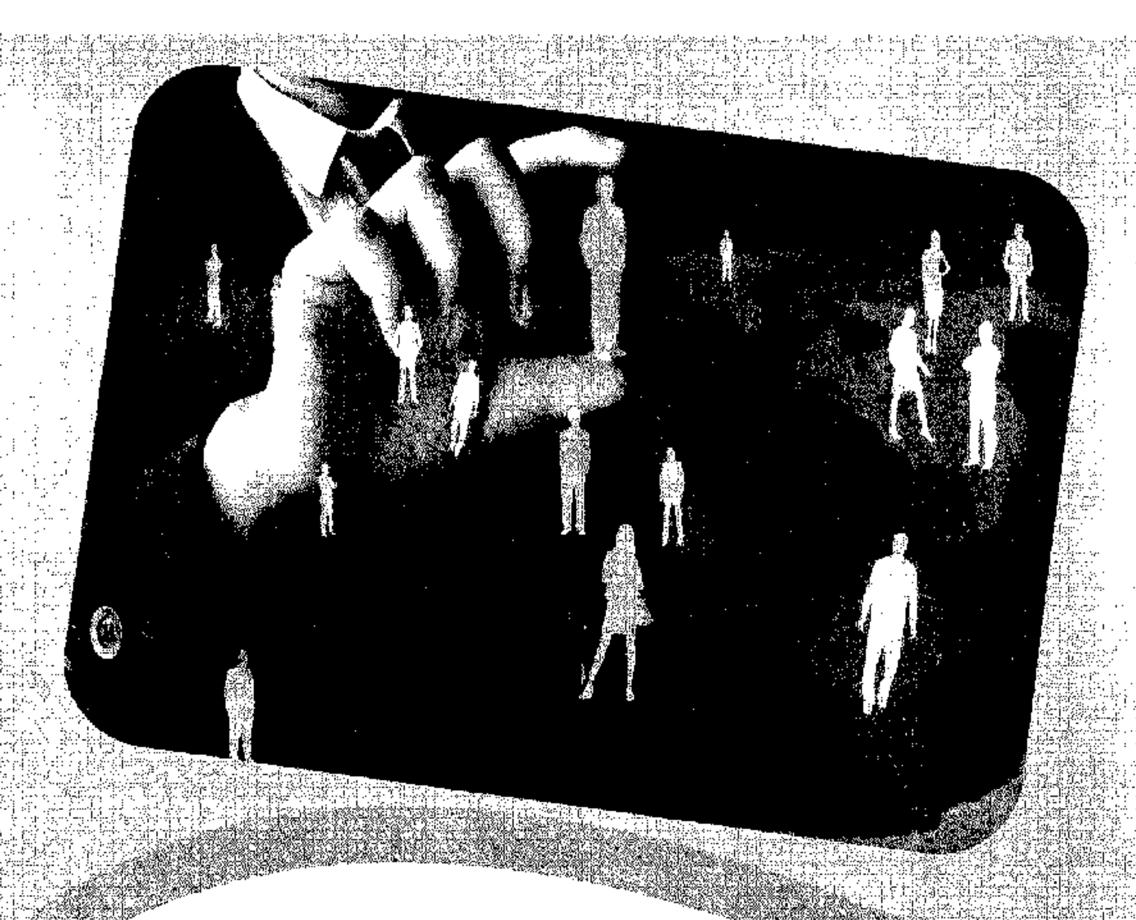
6) Natasha Wanchek, "People Who Need People soft," MC Technology Marketing Intelligence 18, no. 5 (May 1998 ) P: 25.

7) Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John, R. & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (1994), " Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage," Richard D. Irwin, Inc., U.S.A., P: 716

8) O'Brien, James A., (2004), "Introduction to Information Systems: Essentials for the e-Business Enterprise" 11th ed., McGraw-Hill Irwin, P:238.

9) Robert G. Murdick & Joel E. Ross, Information Systems for Modern Management (Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1971), PP: 7 – 8.

□



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل السابع

7

## تدقيق إدارة الموارد البشرية

# الفصل السابع

# تدقيق إدارة الموارد البشرية

# Human Resources Management Audit

يعدُّ الأفراد هم الأصول (الموجودات) الأكثر ثمناً لأي منظمة ما. إذ يجب على إدارة الموارد البشرية الصحيحة أن تزوّد المستخدمين ببيئة مكافئة ومحترفة، بالإضافة إلى صيانة (إدامة) وتحسين قابليات الأفراد.

وكنتيجة لذلك، تلعب القوة العاملة المدرّبة والمؤهّلة جيداً وبشكل محترف دور هامّ في تحقيق الجودة العالية لعملية معالجة عمليات ومخرجات التدقيق.

إن الممارسة المعروفة لبدء وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن (SAI) كجزء من نظام إدارة (SAI). وعموماً، يجب تصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لخلّق القوة العاملة المتنوّعة بالمعرفة، المهارات، والقدرات المطلوبة لدعم إنجاز الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف الإستراتيجية لـ(SAI).

وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فمن الضروري التأكيد على السمات التالية:

- تأسيس سياسة وإجراءات بخصوص الاستقطاب، التدريب، التحفيز والتطوير المحترف.
- تنفيذ كل مجموعة من الإجراءات، مثل تنظيم وتكيّف وتدريب النشاطات.
- مراجعة نتائج برامج التدريب والتطوير المحترف بشكل دوري من اجل تقييم الاشخاص المبرمجين وهل قدموا برامج عملية لتحقيق الأهداف.
- تأسيس الأداء الذي يعتمد على نظام التطور والترقية، وربط إدارة الأداء مع منافع ورافاهية الموظفين.

- تخصيص مسؤولية وظيفة التطوير المحترف إلى شخص أو مجموعة من الاشخاص واعطائهم التخويل الملائم.

وقبل أن يتم مناقشة جهود (SAI) لإدامة وتحسين إدارة الموارد البشرية الفعّالة في أربعة أقسام وهي:

- إعادة تحديد المصدر والإستقطاب.
- بناء التدريب والقدرة.
- إدارة الأداء والتقييم.
- المنافع ورفاهية الموظفين.

ولا بد لنا من تحديد مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية فهذا المفهوم هو عبارة عن طريقة يتم من خلالها قياس فاعلية الموارد البشرية. ويمكن أن تنفذ من الداخل (تدقيق داخلي) أو من خلال أنظمة تدقيق.

## أولاً: إعادة تحديد المصدر والاستقطاب: Resourcing and Recruitment

سوف نناقش في هذه الفقرة حالة معايير تدقيق الحسابات ( INTOSAI Auditing Standards state) أي (معايير تدقيق الحسابات). حيث ينبغي على (SAI) أن تتبنى السياسات والإجراءات لتجنيد الموظفين بالتأهيل المناسب.

كما يجب أن يمتلك موظفو (SAI) مؤهلات أكاديمية مناسبة مُجهّزة بالتدريب والتجربة الملائمة. ويجب على (SAI) أن يؤسّس ويراجع بانتظام المتطلبات التربوية لتعيين المُدقّقين.

1) تتطلب عملية تدقيق النظم المالية، سجلات المحاسبة والبيانات المالية عملية تدريب مركزة في مجال المحاسبة والمجالات ذات العلاقة بالإضافة إلى معرفة التشريع القابل للتطبيق والطلبات التنفيذية التي تؤثر على عملية محاسبة الكيان المُدَقق. وقد يتطلب تصرّف تدقيق الأداء،

بالأضافة إلى أعلاه، التدريب في مجالات الإدارة، الإقتصاد وعلوم الإجتماعيات.

2) إذا تم استخدام خبراء (SAI) كمستشارين، فأنه يجب ممارسة العملية بعناية لضمان قدرة وكفاءة المستشارين للمهام المعيّنة. وينطبق هذا المعيار أيضاً على المُدقّقين الذين يتعاقدون مع (SAI). وبالإضافة إلى ذلك يجب الاهتمام بضمان عقود التدقيق التي تتضمن النصّ المناسب لـ (SAI) لتقْرير التخطيط، مجال التدقيق، الإداء، ومراجعة تقارير التدقيق.

3) هل تتطلب عملية (SAI)، في أداء وظائفه، إلى البحث عن النصيحة من الإختصاصيين عن الـ(SAI)، ويجب الأخذ بالاعتبار معايير تمرين العناية المُستْحقّة في مثل هذه الترتيبات في صيانة نوعية الأداء. ان الحُصول على النصيحة من الخبير الخارجي لا تخفّف عن (SAI) مسؤولية الآراء المتكونة أو الاستنتاجات المنبثقة من مهمّة التدقيق.

4) يجب تقوية وبناء مجموعة مواهب (SAI) خلال عملية الاستقطاب، الاستئجار، وممارسات وسياسات الإحتفاظ. ويتم توجيه هذه السياسات والممارسات نحو بناء وتقوية الكفاءات، التي تتضمن المعرفة والمهارات والقدرات والسلوك. ويتم تميّز هذه العوامل لتحقيق أداء عالي لمهمات وأهداف (SAI). وبالتالي يتم استقطاب والاحتفاظ بموظّفي التدقيق.

### العوامل التي تقرر معايير التأهيل والقدرةْ

Factors determining standards of qualification & competence

تبين أكثر تجارب الـ(SAI) بأنّ الموظفين خاضعون تحت مبرمج الخدمة المدنية. ويجب أخذ العوامل التالية بنظر الإعتبار من قبل (SAI) لتقْرير معايير التأهيل وقدرة الموظّفين:

- استقطاب أشخاص ذوي مهارات متعددة يتمتعون بالمؤهلات والتجربة المناسبة. ويجب استقطاب المحترفين المؤهلين في مجالاتهم الخاصة وتوفير مزيج غني من الانظمة الأكاديمية والتجارب.
- تنفيذ المورد البشري الداخلي والبحث عن المهارات خارج الخبرة من الاختصاصيين المؤهّلين، المستشارين والخبراء التقنيين، والجمعيات المحترفة ومنظمات أخرى حسب الحاجة. ويعطي الخبراء نصيحة تقنية إلى المُدقّقين في طلبهم ومصاحبة المُدقّقين أحياناً أثناء عملية التدقيق.
- يجب أن تضْمن (SAI) بأنّ الاختصاصيين والخبراء مؤهلين ولُهم القدرة في مناطقهم التخصصية ويجب التوثيق هنا كمثل حالة التأمين.
- من الواضح أنه تتم عملية التدقيق أيضاً من خلال التعاقد مع شركات خاصّة، إذا استدعت الحاجة إلى ذلك. واستعمال شركات محاسبة القطاع الخاصّة لافتراض التدقيق نيابةً عن (SAI) أو كجزء من التدقيق المشترك مع موظّفي (SAI). وعلى أي حال، ستضمن (SAI) عملية مراقبة الجودة الصارمة على الناتج.
- في الحالات التي تتطلّب فيها (SAI) موظّفين خبراء الذين لا يُجنّدوا على أساس شروط الخدمة المدنية، لذا يجب عمل ترتيبات خاصّة بهم، ووضعهم خارج سلالم الأجور المنتظمة.

## ثانياً: التدريب وبناء القدرة: Training and Capacity Building

### أ- حالة معايير مراجعة حسابات Intosai "

1) يجب أنْ تتبنّى (SAI) السياسات والإجراءات لتطوير وتدريب مستخدمي SAI لتمكينهم من أداء مهمّتهم عملياً ولتعريف الأسس لتقدّم المُدقّقين والموظّفين الآخرين."

2) التدريب هو العملية التي يكتسب فيها المستخدمين المهارات المطلوبة لإنجاز مهامهم المُخصَّصة. وغرض تدريب هو أن المستخدمين يكونوا قادرون على انجاز عملُهم إلى معيار أساسه (SAI).

3) أن جودة تدريب ونشاطات بناء القدرة لها تأثير مهم جداً على الجودة الكلية لمعالجة عمليات التدقيق والناتج. ويعتبر التدريب المكوّنُ الأكثر أهمية في "استعداد التدقيق". ويحتاج (SAI) أن يكون منظمات معرفة مركزية، وأن يكون الأفراد هم الأصول الرئيسة. ومن الضروري أن يتسلح المُدقّقون الحكوميون أنْ يكُونوا بالمعرفة والفهم الجيد عن البيئة الحكومية - دور المجلس التشريعي، الترتيبات القانونية والمؤسساتية التي تحكمُ عمليات المدير التنفيذي ودستور الاستثمارات الوطنية ومعايير مراجعة حسابات (SAI) والمنهجيات والتدقيق والسياسات والإجراءات والممارسات. إنّ منهجيات التدقيق تتغيّرُ في سرعة كبيرة وتقنيات جديدة متوفرة في (SAI) مثل الخطر الذي يستند على فحص الحسابات التجارية ومراجعتها، وتطبيق التقنيات الكمّية، وزيادة استعمال (IT) كأداة تدقيق لتحسين نوعية تدقيق الحسابات. وكنتيجة لذلك، يفترض التدريب أهمية كبيرة.

4) بناء القدرة هو مفهوم يتجاوز تدريب الأفراد، ويتضمّن ما يجب أنْ تعمله المؤسسات من ناحية المواقف والإجراءات والشروط. ويحفز بناء القدرة (SAI) لتمييز أولويات التطوير وتُمييّزُ أولوية التغيّر في شروط النظرة واحتياجات التدريب، التي تهدّف نحو التطوير المحترف بالمعرفة المتزايدة ومهارات وقدرات الأفراد.

5) يجب أن يُؤسّس (SAI) وظيفة التدريب بمسؤوليته لتطوير، وتأسيس ومراقبة سياسة التدريب، وإجراء تقييم الحاجة السنوي ونشاطات خطة وجدول التدريب. ويجب أنْ يبقي (SAI) على جرد مهارات الموظفين

للمساعدة في تخطيط التدقيق بالإضافة إلى تمييز احتياجات التنمية المحترفة.

6) يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة ويتكيّف مع حاجات (SAI) لكي يتمكن المستخدمون من ترقية أنفسهم بشكل مستمر ويكونوا متناغمين بآخر تطور تكنولوجي والتغيرات في منهجيات التدقيق الحسابي والتقنيات والأدوات. وتحيط نشاطات التدريب (SAI) بالنقاط التالية:

- في دورات التدريب التي تعتمد على الحاجات الفردية بالإضافة إلى منهج SAI الرئيس، بما في ذلك ضمن منهجيات التدقيق المالي والأداء.
- تغطي الحلقات الدراسية وورشات العمل نوع مختلف من المواضيع التي تركّز على القوة العاملة المتطورة.
- تدريب الوظيفة من خلال ربط مشتركين جدّد بالعمل تحت توجيه الموظّفين ذو الخبرة.
- تحسين وتوحيد برمجيات الحلقة الدراسية لإدامة تدريب الجودة؛ وتطوير هذه البرمجيات الدراسية.
- تشجيع موظفي التدقيق أن يصبحوا أعضاء الهيئات المهنية المختلفة ذو العلاقة بعملهم لتعليم محترف مستمر وللمشاركة في نشاطات الهيئات المهنية من خلال الحوافز المناسبة التي أعطتها (SAI).
- تشجيع مستخدمي التدقيق للتسجيل في المؤسسات الأكاديمية لمتابعة المجالات المُختلفة، مثل علم الحاسبات، القانون، الإدارة، علم المنهج البحثي... الخ. وبشكل خاص، يساعد (SAI) في تطوير "فصل الشهادة في الأداء ومراجعة الحسابات المالية" في الجامعة أو أيّ مؤسسة أكاديمية أخرى. ويجب تصميم الشهادة لتزويد نظّم برنامج

تنمية للأداء والمُدقّقين الماليين، ويمكن أن تكمل الدراسة خلال (12-18) شهور (مقتبس من ممارسات دائرة التدقيق الوطنية الأسترالية (ANAO)).

- توفير الفرص للحصول على تجربة العمل في الوكالات العامة أو الخاصّة، أو مكاتب التدقيق العالمية - وبشكل خاص، تأسيس عمليات تنسيب التبادل لمسؤولي (SAI) ضمن بلدان (ASOSAI) كجزء من الترتيبات المتبادلة (اقتباس من ممارسات ANAO) - لإكتساب وتبادل المعرفة والخبرة ولكسب رؤى خاصة نحو عمليات النظائر الأخرى.
- بالإضافة إلى عمل موظفي (SAI) في الوكالات الأخرى، قد تقبل (SAI) موظّفين من الوكالات التشريعية الأخرى للمهمة المؤقتة إلى (SAI) لتحسين الوعي وفهم دور ومسؤوليات (SAI).
- توفير الفرصة للمشاركة في الدورة التدريبية والحلقات الدراسية وورشات العمل التي تقيمها المؤسسات الدولية أو الإقليمية أو الجامعات.
- إيجاد شبكة خارج الوكالات المحلية والدولية، واختيار قضايا للتعاون.
- تجهيز الموظفين للتدقيق بشكل فعال في المناطق الجديدة مثل الخصخصة، تدقيق الدخل، النمو المستمر، مراجعة حسابات البيئة، مراجعة الحسابات العدلية، تدقيق (IT)، ... الخ.
- لمساعدة الموظّفين الجدد في الدخول إلى بيئة العمل الجديدة، يَجب على (SAI) أَنْ يُطوّرَ ويُطبّقَ برنامج حديث أو برنامج توجيهي، ويعطي نظرة عامّة من رؤية، مهمة، والقيم الرئيسة (SAI)، والمنهجيات

والتدقيق وتقنيات وسياسات وإجراءات وممارسات ومعلومات عامّة تتعلق ببيئة عمل (SAI).

- يتطلّبُ تدقيق البيانات المالية عملية تدريب في المحاسبة، معرفة التشريع والطلبات التنفيذية التي تؤثر على مسؤولية الشخص المُدَقِّق. ويتطلّب أداء التدقيقُ عملية تدريب في الإدارة العامة والإدارة والاقتصاد وعلوم الاجتماعيات.
- وكجزء من نشر المعرفة، يتم مراجعة تقارير التدقيق المختلفة لـ (SAI) ويتم مناقشتها في الجلسات العامة من قبل الضبّاط على كل المستويات.
- يجب تشجيع موظفي (SAI) لتهْيئة خطة تنمية فردية، بالتشاور مع مدير الأداء. ويجب أن تكون الخطة المصدّقة موجهة نحو العمل الذي يجب أن تركّز على بضعة كفاءات معيّنة لتلبية حاجات الموظّفين الفردية.

7) ميّزت وطورت مبادرة تطوير Intosai (IDI) مجموعة التعليمات، التي تقصد بتزويد العضو (SAI) بوسائل قياسية وكفاءة ماكرة، وتطوير وتقيّمُ مبرمجي التدريب. ويستعمل هذا التوجيه للتروّيجُ لنظرة منظّمة لتدريب، التي تحتوي على الأقل المكوّنات التالية الخمسة:

- تحليل حاجات التدريب.
- تصميم الفصل الدراسي (أهداف التعليم، أساليب التعليم، الحافز).
- تطوير مواد التدريب (طرق وبرمجيات الفصل الدراسي).
- تسليم التدريب (التقديم، المناقشة، حركة المجموعة البشرية).
- تقييم التدريب (ردّ الفعل، التأثير).

8) يجب تأسيس التعليم المحترف المستمر في كُلّ مستوى من مستويات (SAI)، والذي يجب أن يبقى مُراقب وموثق بشكل ملائم. ويجب مراجعة برامج التطوير الاحترافي بشكل دوري.

## ثالثاً: إدارة الأداء والتقييم: Performance management and appraisal

1) يجب تطوير نظام إدارة الأداء لتزويد التعليقات المناسبة والبنّاءة للمستخدمين لأدائهم. إنّ هدف إدارة الأداء هو أن يُزيّد الإمكانيةَ الفرديةَ للموظّفين للتحسين المتطور.

2) تعتمد سمتان رئيسيتان من نظام الأداء على أساس كفاءة تعليقات وتقييم الأداء.

3) يجب أن يزود النظام إدارة (SAI) بالمعلومات لاعتراف ومُكَافَئة المؤدّين العاليين، بالإضافة إلى المعلومات المطلوبة للتَعَامُل مع الأداء الناقص.

4) التقييم هو تقييم أداء الموظّفين بشكل فردي. ويجب على (SAI) أن يُؤسّس ويَنْشر معايير الأداء لكُلّ كفاءة رئيسة. وبشكل دوري، يجب أن يهيئ ويسلم المشرفون والمدراء تقييمات الأداء بأمانة وبدقّة وتطبّيق المعايير على أساس الكفاءة.

5) يجب أن تضع الإدارة العليا لـ(SAI) السياسة العامّة لإدارة الأداء وتُراقب تطبيقها بالقياس إلى معايير وسياسات التقييم.

6) تعتمد الترقية وتقدّم موظفي التدقيق عادةً على الأقدمية والاستحقاق، الذي يقاس خلال تقييمات الإداء. يجب أن يطوّر (SAI) نظام لإعطاء حجم الوزن الأعظم إلى العمل العالي الأداء والجدير بالتقدير، خصوصاً للترقيات إلى مستويات الإدارة العليا والمتوسطة.

7) يجب أن تمكّن نظام إدارة الأداء مستخدمي (SAI) لمناقشة متطلبات الأداء مع مشرفيهم، لكي يُصبحَ مألوفاً بالعناصر المهمة ومعايير الأداء

التي يتقدم إليها، وتحضير تقديرات ذاتية ويحتاج إلى التعليقات من المشرفين، عندما تحين الفرصة الملائمة.

## رابعاً: رفاهية ومنافع الموظفين: Personnel Welfare and benefits

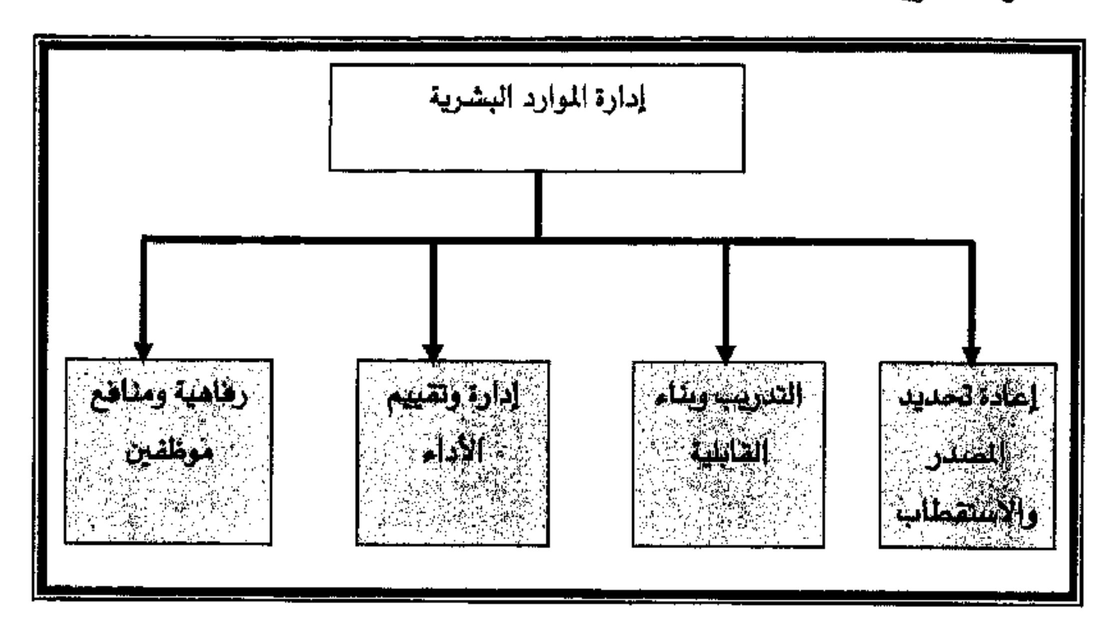
عادةً ما تشمل راتب وعلاوات ورفاهية الموظفين ومنافع مستخدمي (SAI) تعليمات الخدمة الحكومية في أكثر الولايات. ويستلم موظفو (SAI) الرواتب مشابهة لنظرائهم في الدرجات المكافئة أو المستويات في الفروع الأخرى للخدمة. ويجب عمل شروط العَمَل في تدقيق القطاع العام بشكل مميّز بما فيه الكفاية للإحتفاظ بخدمات الموظفين ذو الخبرة. ويعمل (SAI) نحو فصل تركيبة الراتب لموظفيه.

### حوافز الموظفين: Staff incentives

يجب أن يكون (SAI) لديه مخطط مكافآت مناسبة لتوْصية ومكافئة المستخدمين التي تطابقُ أو تتجاوز بشكل واضح المواصفات الشفّافة عالية الأداء. ويهتم (SAI) بالحوافز الآتية:

- تقديم الحوافز مثل التسمية والتشريف للشخص المُدقّق لمدة سنة. وتقديم شهادة البراعة بسبب تألق الأداء.
- المكافأة المالية الإضافية والأخذ بالاعتبار تقديم منافع للمُدقّقين بسبب أداء التدقيق العالي النوعية.
- تعتمد مكافآت وترقيات الموظّفين على التقديرات المُعتبرة للكفاءات الفردية، الأداء والتجربة، التي تعلمها عملية التقييم الشاملة وفصول مركز التقييم للترقيات المتطورة.
- كحافز قوي وذو مغزى، يُسمح للأفراد ذوي الأداء العالي للاختيار في الدورات التدريبية، داخلياً وعالمياً.

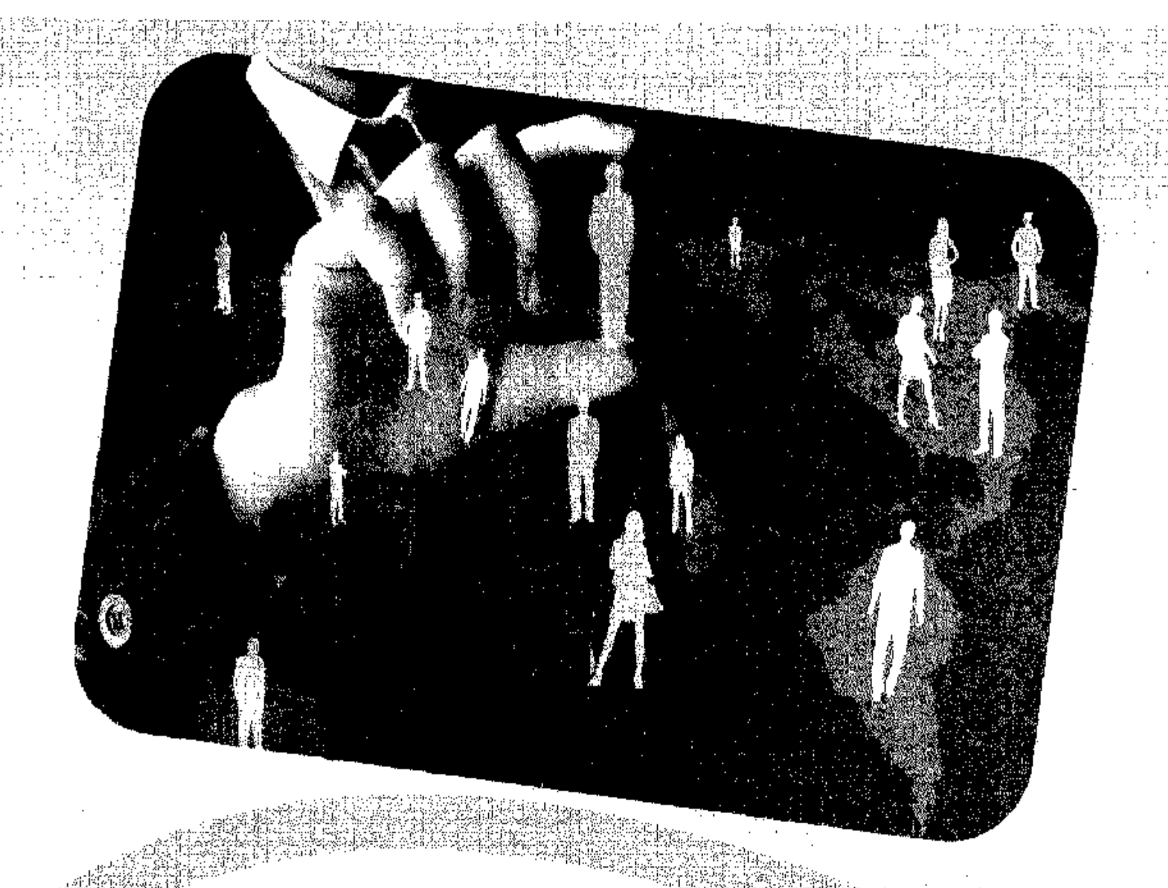
ويوضح المخطط التالي تدفق عنصر (AQMS) لإدارة الموارد البشرية مع عناصره الثانوية:




**الشكل (29) تدفق عنصر (AQMS) لإدارة الموارد البشرية**

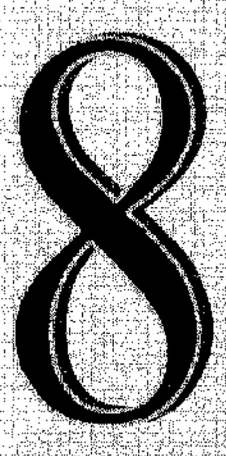
# مصادر الفصل السابع


- ☒ INTOSAI Auditing Standards state: (INTOSAI Auditing Standards P-35, 36 & 48)
- ☒ INTOSAI Auditing Standards, p.36)
- ☒ (Adapted from Australian National Audit Office(ANAO) practices).
- ☒ (معايير مراجعة حسابات Intosai , p 36):





# الفصل الثامن



## مسائل الموارد البشرية في إدارة العمليات

# الفصل الثامن

# مسائل الموارد البشرية في إدارة العمليات

# Human Resource Issues in Operations Management

## المقدمة:

يوجه مدراء الوقت الحاضر الضغط المتزايد من أجل تحسين الأداء في منظماتهم. ويتطلب تحقيق هذا الشيء بضعة أسباب، من ضمنها نمو المنافسة العالمية والحاجة إلى دوافع تحفيزية في مساحات متنوعة واسعة. ولكي يتمكن المدراء من إنتاج قدر كبير من الناتج الكلي باستخدام قوى عمل قليلة، فعليهم أن يدربوا موظفيهم على الأفكار التي تحسن من إنتاجية العامل والأداء. والكثير من التحسينات التي طرأت في هذا المجال ناجمة عن مفهوم تحقيق روح العمل الجماعي (أي ما يسمى بالفريق) والذي تكوّن بصورة سريعة في العديد من الشركات الجيدة.

إن قضايا الموارد البشرية، في مصطلحات كيفية إدارة القوى العاملة، والقضايا الفنية، في مصطلحات كيفية تخصيص تصميم الوظائف، هي قضايا أساسية وجذرية في نجاح أي شركة. وتعتبر الإدارات الحالية ذات الطابع الروحي الموظفين بأنهم فائدة التنافس المحتمل.

هناك عدة طرق تتنافس فيها الأعمال التجارية في مكان السوق. ولأن الأعمال التجارية تبحث دائماً عن طرق جديدة تميز نفسها عن منافسيها. وعلى أي حال، وكما رأينا سابقاً، تكون مميزات هذه الفوائد قصيرة الأجل، لأنها مكرسة لمنافسة ذات أجل قصير.

وهناك مجال واحد يمكن للميزة التنافسية أن تكون طويلة الآجل في المؤسسات، عندما تكون للمؤسسات القدرة على جذب وتحفيز وتأهيل مهارات العمال بصورة عالية .

أن المؤسسات التي تتمتع بإنجاز هذه المهمة بصورة ناجحة ولمدة طويلة، ما هي إلا مؤسسات قد حققت نجاحات مالية طويلة الأمد وهذا ليس مجرد صدفة. ويعلم فريق الإدارة في كل مؤسسة من هذه المؤسسات قيمة ومساهمة عمالهم. ولذلك فهم يبذلون الأموال باستمرار في استثمار وتدريب وتحفيز وتأهيل عمالهم والاحتفاظ بهم .

وفي الختام، لا بد لنا من أن نذكر بان أي شركة بغض النظر عن حجم التكنولوجيا المستخدمة والإستراتيجية الصحيحة، لا تستطيع أن تنجز وظائفها بدون تحفيز موظفيها ذوي الخبرة الشخصية الذين تمتعون بمهارات تقنية ويحترمون وظائفهم.

## أولاً: الدور الإداري الجديد: The New Managerial Role

يواجه مدراء منظمات الوقت الحاضر تغيراً سريعاً وبيئة لا يمكن التنبؤ بها. أن إعادة تركيبة المؤسسات الكبيرة وتسريح العمال أو تقليل عددهم أما بسبب الاندماج أو الاستعارة مما يعني انه يتوجب على مدراء اليوم أن يبتكروا طرق جديدة وحديثة لتحقيق إنتاج متزايد باستخدام أيدي عاملة قليلة وبطبقات تنظيمية قليلة.

إنَّ المحاولات التي تقوم بها الشركات الهزيلة والوضيعة لاستحصال الربح الوفير لم تعد تفكرُ بمبدأ جودة المُنتوج، الأمر الذي أدى إلى انحطاط واسع في مفهوم الولاء ما بين الموظف والمنظمة. فعلى سبيل المثال، قال أكثر من (77٪) من العمال الذين أجريت عليهم دراسة بان الشركات كانت اقلُ ولاءً وإخلاصاً لموظفيها خلال الخمسة سنوات الماضية. بينما قال (60٪) منهم أن الموظفين

اصبحوا اقلَ إخلاصاً للمنظمة. وكنتيجة لذلك، يواجه مدراء اليوم تحدياً كبيراً في تحفيز الموظفين الذين يشعرون بالتزام قليل اتجاه منظماتهم.

وكذلك تغيرت العمليات والتقنيات المستخدمة في إنجاز العمل، مما تطلب من المدراء أن يتغيروا تماشياً مع هذه المتغيرات. فعلى سبيل المثال، تؤكد إدارة الجودة الشاملة على عملية إشراك الموظف الأمر الذي يتطلب من المدراء مساعدة العمال على تعلم كيفية تحمل مسؤولية عملهم، وان يطلعوهم من وجهة نظر متطورة على صورة كونهم شركاء في عملية اتخاذ القرار بدلاً من كونهم تابعين لهم.

وليس من المتوقع أن يترك الموظفين عقولهم خارج أبواب المنظمة عندما يأتون إلى العمل كل يوم مما يعني بان لهم القدرة على رفد المنظمة بأفكار جديدة ومناسبة قد تستفيد منها المنظمة.

ولقد أثر تطور التكنولوجيا كثيراً على سرعة المعلومات المتوفرة والطريقة التي يعمل فيها الموظفين سويةً مثل اختراع آلة الفاكس لإرسال الرسائل أو البريد الإلكتروني أو خدمة الانترنيت والمحادثة الصوتية والصورية. وخير مثال على ذلك مؤسسة وول مارت (Wal-Mart)، فقد عقدت المؤسسة اجتماعات أسبوعية للموظفين باستخدام الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعية لكي تتأكد من أن كل شخص في المؤسسة يحصل على نفس المعلومات وبنفس الوقت. أضف إلى ذلك أن استخدام الشبكات الداخلية والتي تشمل نظام (**ERP**) (نوع من الأنظمة التقنية الحديثة المستخدمة في شبكة المعلومات الدولية) قد فتح الباب على مصراعيه لطرق جديدة من الترابط والتواصل ما بين المنظمات التي لم يسبق لها إن توقعت حدوث هذه الشيء من قبل.. ومنحت التقنيات الحديثة الموظف بعض المرونة من حيث سمحت له في العمل من أماكن بعيدة، بما فيها البيت، وكأنه جالس في موقع عمله. وكنتيجة لذلك وجبَ على المدراء مراقبة وفحص عمل الموظفين مع أولئك الذين نادراً ما يلتقون بهم وجهاً لوجه. وكذلك تغيرت تركيبة

قوة العمل، فعلى سبيل المثال نجد أن عدد النساء وأعضاء المجاميع الصغيرة في الولايات المتحدة الداخلة ضمن قوة العمل والمتوغلة في المنظمات هو عدد مستمر في الزيادة.

إنَّ زيادة نمو التنوع في القوة العاملة، وفي حالة إدارتها بصورة صحيحة، يمكن من حسن قابلية الإبداع واتخاذ القرار وكذلك جعل المنظمات اكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن المتنوعة الكثيرة. ومن ناحية أخرى، أن الفشل في إدارة مثل هذا التنوع في القوة العاملة يمكن أن يؤدي إلى انقلاب كبير في قيمة الموظفين ونشوء صراعات غير إنتاجية وانقطاع وتعطل للاتصالات ومواقف مكلفة. فعلى سبيل المثال، وافقت مؤسسة كاليفورنيا الجنوبية ( Southern Califorin) على دفع مبلغ قدره (11.25$) مليون دولار ولأكثر من (2500) موظف كونهم كانوا ضحايا للتمييز الوظيفي منذ سنة (1989). ودفعت شركة (Taxaco) مبلغ قدره (520$) مليون دولار لموظفيها بسبب التمييز الطبقي في سنة (1996).

### ثانياً: توسيع مجموعة المهارات الإدارية: Expanded Managerial Skill Set

أجبرت كل هذه التغيرات التي أشرنا إليها سابقاً بالإضافة إلى بعض القضايا المتعلقة بزيادة الضغوط المتولدة جراء زيادة المنافسة العالمية والحاجة إلى تلبية التنظيمات أو التعديلات البيئية الجديدة، على المدراء امتلاكهم لمجال واسع من المهارات والقدرات على لعب أدوار مختلفة في المنظمة. وفي دراسة اجرها كلٌ من كيم وتلين **(Kim Whetlen)** وديفد كاميرون **(Divid Gameron)** على (402) مدير ذوي كفاءة عالية، أوضحوا خلال عشرة مهارات يجب أن يتمتع بها المدير ليحصل على ميزة الفعالية الإدارية:

- ☒ إنَّ يكون قادراً على الاتصال الشفهي (بما فيها القابلية على الإصغاء).
- ☒ إنَّ تكون لديه القدرة على إدارة الوقت والجهد.

- ☒ إنَّ يدير القرارات الفردية.
- ☒ يُدرك ويعرف ويحل المشكلات.
- ☒ إنَّ تكون لديه القدرة على تحفيز الآخرين والتأثير عليهم.
- ☒ إنَّ يكون له نائب أو وكيل.
- ☒ يضع الأهداف ولديه تصور كامل حول رؤية العمل.
- ☒ إنَّ يكون واعي النفس.
- ☒ لديه القدرة على بناء روح الفريق.
- ☒ إنَّ يدير الصراع.

ومن الوهلة الأولى تبدو بعض هذه المهارات متناقضة بعض الشيء. ويجب أن يتمتع المدراء ذوي الكفاءة بالمهارات التي تشجع على مشاركة الموظفين والعمل سويةً وكذلك امتلاكهم للمهارات التي تعزز في اتخاذ القرار والقيادة. ويجب أن يكون المدراء كثيري الرؤى، وفي نفس الوقت لديهم القدرة على اتخاذ القرار اليومي.

لقد استخدم كل من روبرت هوج برك (Robert Quinn) وروبرت كيون (Robert Hoojberk) مصطلح "عقدة السلوك" لتسليط الضوء على حاجة مدراء اليوم لاستخدام نوعية مختلفة ومتصارعة من الكفاءات والسلوك في متكاملة. أن قدرة المدير على لعب أدوار المنافسة المتعددة قد ارتبطت بعدد من المحصلات الجيدة، ومن بين هذه المحصلات الأداء الإداري الأفضل واحتمالية أجراء التحسينات العملية في المنظمة. لقد وصفَ روبرت كويت العقدة السلوكية بأنها تتطلب من المدراء وضع نموذج يتضمن ثمانية أدوار قيادية إدارية وكفاءات جوهرية لكل دور من هذه الأدوار. انظر الجدول (2)

ولو استعرضنا هذه الأدوار الثمانية والكفاءات الجوهرية المرتبطة بها، لرأينا بأنها تسلط الضوء على حاجة المدراء للعمل مع بقية الأفراد. بيدَ أن هذا

يختلف بالنسبة لمدراء اليوم عن مدراء الأمس، حيث أن الدور الإداري التقليدي كان مبنياً على مجموعة من الفرضيات الآتية:

1) يمتلك المدير الجيد دائماً خبرة وممارسة فنية اكثر من أي فرد آخر.

2) يستطيع المدير الجيد أن يحل كل المعضلات والمشكلات.

3) يتمتع المدير الجيد بمسؤولية رئيسية لكيفية عمل القسم.

4) يعلم المدير الجيد في كل الأوقات ماذا يجري في القسم.

**الجدول (2)**

**الأدوار الإدارية الثمانية المختلفة والكفاءات الجوهرية المطلوبة**

| نوع الدور | الكفاءات الجوهرية المطلوبة |
|---|---|
| المراقب | ☒ لديه القدرة على فهم الذات وفهم الآخرين.<br>☒ الاتصال الفعّال.<br>☒ تطوير الموظفين التابعين له. |
| المسهل | ☒ بناء روح الفريق.<br>☒ اتخاذ القرارات المشتركة.<br>☒ إدارة الصراع. |
| المراقب | ☒ مراقبة الأداء الفردي.<br>☒ إدارة الأداء التراكمي.<br>☒ إدارة الأداء التنظيمي. |
| المساعد | ☒ إدارة المشاريع.<br>☒ تصميم جدولة الأعمال.<br>☒ إدارة الوظائف. |
| المدير | ☒ التخطيط الصوري ووضع الأهداف.<br>☒ التصميم والتنظيم.<br>☒ أن يكون نائباً جيداً. |

| نوع الدور | الكفاءات الجوهرية المطلوبة |
|---|---|
| المنتج | ☒ العمل بصورة منتجة.<br>☒ تشجيع بيئة العمل الإنتاجية.<br>☒ إدارة الوقت والجهد. |
| الوسيط | ☒ بناء وإدامة أساس متين.<br>☒ يتفاوض ويتفق ويلتزم بوعوده.<br>☒ يقترح أفكار جديدة. |
| المخترع | ☒ التكيف مع العيش المتغير.<br>☒ يفكر دائماً في ابتكار واختراع الأشياء.<br>☒ يخلق التغيير. |

**Source; R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, and M. F. McGrath,Becoming a Master Manager: A Competency Framework New York: Jonn Wiley & Sons, 1996), P: 23.**

وبالعكس، نادراً ما يكون مدير اليوم شخصاً يتمتع بالميزات التالية:

1) يعلم المشكلة كلها ومستعد للتغلب عليها.
2) لديه القدرة على حلها. أو
3) يأمر بصورة منتضمة الآخرين في تنفيذ ما يجب عمله.

وبدلاً من ذلك، يتمتع بصلاحيات التفويض والمفاوضات والاتصال والتطوير، وغالباً ما يشغل منصب المدرب والمدرس. وفي النماذج المنبثقة من الإدارة الكفوءة، لا تعني المهارة الإدارية الرئيسة إدارة الآخرين، حيث أن الإدارة ربما تحصل على العمل المنجز في مدة قصيرة، إلا أنها تطور بشكل بطئ جداً اليد

العاملة التي تتميز بكونها مبدعة أو مبادرة للاستجابة السريعة لطلبات الزبون المتغيرة أو التكنولوجيا الجديدة أو المنافسة أو المشكلات غير المتوقعة.

وبشكل متزايد يؤكد المدراء الحالين على تطوير الموظفين الذين يستطيعون إدارة وقيادة أنفسهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بصورة فردية أو جماعية. لقد وصف جارلز مانز وهنري سيمس المدراء الذين لديهم القدرة على قيادة الآخرين ومساعدتهم على قيادة أنفسهم بأنهم **"قادة كفؤين"**. أن المفتاح الأساسي لنجاحهم الإداري هو قدرتهم على توظيف وتأهيل الموظفين ومساعدتهم ليصبحوا بالمسؤولية المرتبطة بالنجاح الكلي للمنظمة.

ولقد وجدوا معنى شخصي في عملهم، وأدركوا بأن لديهم الكفاءة على إنجاز وظائف بصورة جيد، واعتقدوا بأن لديهم السيطرة على ما يقومون به من عمل، كما فهموا بأن لديهم تأثيراً كبيراً على النتائج التي تُميز المنظمة عن بقية المنظمات المنافسة لها. ويرتبط مفهوم التوظيف مباشرةً بالنتيجة والبحث وماهية المسائل التي تحفز الأفراد على تحقيق أعلى مستوى من الأداء. حيث يؤدي الأفراد وظائفهم بأفضل السُبل عندما يفهمون تأثير مساهماتهم الشخصية على نجاح الجهد العام.

ونراهم أكثر تحفيزاً عندما يرون الروابط المباشرة ما بين مساهماتهم ونجاح الجهد الكلي والمكافآت التي يحصلون عليها. وهم أكثر تحفيزاً على إنجاز العمل بصورة جيدة إذا امتلكوا المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز الوظيفة بصورة جيدة. وأخيراً يؤدي الأفراد وظائفهم على أكمل وجه عندما يتمتعون بالاستقلال الكامل وحرية التعبير عن الرأي والتصرف في ممارسة حكمهم الخاص حول كيفية إنجازهم للوظيفة.

ويبدو أن الدور الإداري الجديد للاندماج يتناقض مع الكفاءات. أن خلق موظفين قادرين على تحمل المسؤولية أمراً ليس سهلاً. حيث يتطلب الأمر وجود مدير لا يتمتع فقط بالمهارات الفنية والتنظيمية وإنما يتمتع بمهارات الأفراد

المرموقين. ويجب على المدير المميز أن يكون قادراً على فهم الأمور التي تحفز إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

## ثالثاً: الاتجاهات والميول المنبثقة في مكان العمل:

Emerging Trends in the Workplace

هناك العديد من الاتجاهات المنبثقة في وقتنا الحاضر تتعلق بمفهوم مكان العمل، ومن المتوقع لها أن تستمر إلى أجل غير قريب. وتشمل هذه الاتجاهات البيئية الخارجية والتي تتضمن تغيير العوامل الديموغرافية للقوة العاملة وتأثير التكنولوجيا وفما يلي توضيح لكلٌ منهما:

### 1- التنوع المتزايد في ديموغرافية القوة العاملة:

Increased Diversity in Workforce Demographics

تتسم اليد العاملة في الوقت الحاضر بالتنوع أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال أصبحت العائلة في الولايات المتحدة ذات دخلين وهذا أمر ضروري جداً بسبب دخول معظم النساء ضمن اليد العاملة. وكذلك ساهمت سياسات الهجرة التحريرية في الولايات المتحدة على زيادة نسبة التنوع في مكان العمل. وكذلك لم يعد العمال ضمن الاتحاد الأوربي متقيدين في العمل، بل يستطيعون الآن العمل في أي دولة من دول الاتحاد الأوربي.

**الزيادة في مرونة ساعات العمل:** Increase in Flexible Work Hours

تقدم العديد من الشركات في هذه الأيام مرونة واسعة في جدولة العمل، وهي ميزة تنافسية ومفيدة لهم. وخصوصاً لأولئك المتزوجين الجدد ذوي الأطفال صغيري السن. فبموجب ساعات العمل المرنة، مثلاً، يستطيع الموظف العمل في فترة زمنية تمتد ما بين (007: و 009:) صباحاً ويغادر بعد ثمانية ساعات. ففي ألمانيا تعني عملية ساعات العمل المرنة بأن ساعات عمل الموظف تصل إلى (70)

ساعة في الأسبوع (بدون أن يتم دفع أي مبلغ إضافي إليه) خلال أجزاء معينة من السنة وتتوسع هذه الفترة في أوقات أخرى. أن العامل الرئيس هنا هو العدد الكلي لساعات العمل خلال معدلات السنة الكلية مقارنةً بساعات العمل الأسبوعية الطبيعية.

**عمل الوقت الجزئي ومشاركة الوظيفة:** Part – Time Work and Job Sharing

يقدم النمو المتزايد لعدد الأعمال التجارية صيغة جديدة من العمل تشمل العمل ضمن وقت جزئي للأفراد الذين لا يرغبون في العمل على أساس ساعات العمل الكلية. (مثلاً، في بعض الحالات عندما يكون حجم الطلب على الخدمة محدود جداً لمدة تصل إلى ساعات قليلة ضمن اليوم). أن إحدى ميزات العمل الجزئي هو أن معدل دفع الضرائب والفوائد السنوية عائدةً ما يكون اقل مقارنة بعمال الوقت الكلي. ومن ناحية أخرى، تقدم العديد من المؤسسات التي تعتمد كثيراً على مبدأ العمل الجزئي لهؤلاء الموظفين فوائد كاملة كعامل تشجيع وتحفيز على جلب انتباههم والاحتفاظ بهم مدة طويلة. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة البريد السريع فدكس فوائد صحية وتأمينات متكاملة لكل عمالهم الذين يعملون بوقت جزئي حتى وان عملوا (20) ساعة في الأسبوع.

أما فيما يخص مشاركة الوظيفة، فيعني أن شخصين أو اكثر يعملون سويةً لإنجاز وجبات مخصصة للعمل الكلي. وهم غالباً ما يتشاركوا في نفس المكتب (غالباً ما يشار إليها بالفندقة)، والتي تقلل من تكاليف المكتب للمؤسسة مقارنةً بعملية تجهيز كل منهم بمكتب خاص. وتجلب عملية المشاركة في العمل انتباه الأفراد الذين يكون لهم عدد صغير من الأولاد أو لديهم أباء كبيري السن بحاجة إلى العناية.

**الاستخدام المتنامي لليد العاملة المؤقتة:** Increased Use of Temporary Labor

تبدو عملية استئجار وفصل العمال عملية مُكلفة. ففي بعض البلدان مثل ألمانيا وفرنسا، من المستحيل أن تطرد موظفاً من وظيفته على الإطلاق (بالرغم من آن هناك إشارات واضحة تدل على حدوث تغيير في هذا النمط). وكنتيجة لذلك، كان هناك اتجاه متزايد نحو استخدام عمال مؤقتين، فبالإضافة إلى تزويد المؤسسة بالقدرة التي تساعدها على تنظيم اليد العاملة بصورة سريعة لملاقاة الطلب المتغير على منتجاتها، فان استخدام اليد العاملة المؤقتة يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بعمالها الدائمين على أساس دائمي.

**2- تأثير التكنولوجيا :** The Impact of Technology

لقد أثرت التكنولوجيا على مكان العمل في عدة طرق، ابتداءً من عملية توظيف واكتساب الموظفين لكل أنواع العمل المتوفر إلى كيفية إنجاز وإكمال العمل نفسه. وفما يلي توضيح عن كيفية تأثير التكنولوجيا:

- **التوظيف: Recruitment** من دون شك، لقد أزال الانترنيت (شبكة المعلومات العالمية) العديد من المعوقات الجغرافية واللوجستية والتي ارتبطت سابقاً بعملية توظيف الموظفين. فالمواقع الإلكترونية على الانترنيت كموقع موستر (**Monster.com**) وموقع هوت جوبو (الوظائف السريعة) (**Hot Jobs.com**) وموقع جوب فايند (أيجاد الوظيفة) (**Job Find.com**)، تقدم خدمة الأسواق الإلكترونية التي تساهم في جميع البائعين والمشترين سويةً من كل مكان في العالم. أضف إلى ذلك، ليست مهمة هذه المواقع تجهيز الشركات بالقدرة على الوصول إلى اكبر عدد من جمهور الموظفين المحتملين بل ساعدت على تزويد الموظفين بالقدرة على أيجاد فرص عمل جديدة في أماكن لم تكن معروفة لهم سابقاً.

- **الاتصال الهاتفي Telecommuting**: أن تقليل كلفة الاتصالات بالتزامن مع زيادة سرعة البث سمحَ للعديد من الشركات التجارية في توظيف عمال يعيشون في أماكن جغرافية بعيدة. وهناك تقريباً (2) مليون متصل في الولايات المتحدة في سنة (1990)، ومن المتوقع زيادة هذا العدد إلى (50) مليون بحلول سنة (2030). وكذلك أضافت خدمة الاتصالات الهاتفية فائدة كبيرة للشركة من حيث أنها لم يعد يتوجب عليها تجهيز العامل بموقع مكتبي، وهو أمر يمكن أن يكون مكلفاً.

- **الزيادة في مناهج التدريب والتطوير Increase in Training and Development** تطلبت التطورات المتنامية في دولة فن التكنولوجيا من المؤسسات أن تصرف مبالغ كثيرة على تدريب الموظف وتطويره. وليس من الممكن ان يحدث هذا بصورة خاطفة، بل انه يتطلب إنجازه على أساس سنوي. فعلى سبيل المثال، في سنة (1997)، بلغت ميزانية شركات الأعمال التجارية في الولايات المتحدة اكثر من ($59.8) بليون دولار خصصت لتقديم مناهج تدريبية وتطويرية لأكثر من (49.6) مليون موظف أو أكثر من ($1.200) لكل موظف.

- وكذلك ساهم استخدام التكنولوجيا في موقع العمل تصاعدياً في تقسيم القوة العاملة إلى صنفين من الموظفين. **الأول**: أولئك الذين تتطلب وظائفهم مهارات ومعرفة متزايدة لتشغيل المعدات والأجهزة الفنية. **والثاني** : أولئك الذين أصبحت وظائفهم لا تتطلب مهارات كبيرة نتيجة لهذه التكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، استمرت التكنولوجيا وبقية المعدات المتطورة على استبدال العمال المهرة في العديد من الخطوط التجميعية. فإذا لم يحصل هؤلاء العمال على تدريب إضافي في إدارة وتشغيل وإدامة المعدات الأكثر تطوراً وتقنية، فأنهم سيضطرون للعمل في وظيفة تتطلب مهارات قليلة بأجر قليل.

## رابعاً: التأكيد المتزايد على روح العمل الجماعي

Increasing Emphasis on Teamwork

ليس من مكان يوضح الحاجة الملحة للإدارة الفعالة والتركيز على توظيف الموظف اكثر من الاستخدام المتزايد للعمل الجماعي في المنظمات. فبالرغم من أن بعض المنظمات مثل فولفو(Toyato Volvo) وتويوتا قد نجحت في استخدام موديلات جديدة من فريق العمل لتنظيم العمل لأكثر من (20) سنة.

ألا إن تطبيق هذه العملية في عدد المنظمات الأمريكية ما يزال حديث التنظيم. وهناك العديد من الأسباب التي يعود إليها زيادة انتشار الفِرق منها الحقيقة القائلة بان الفريق يتكون من أفراد يمتلكون مهام تتطلب حكم وخبرة ومهارات متعددة. لقد اكتشفت الشركات التي تستخدم مفهوم فريق الإدارة الذاتية بأنهم زادوا من العملية الإنتاجية وتحسين النوعية الجيدة وإرضاء الزبون والمرونة، مما يسهم ذلك في مجرى الوظائف والحصول على التزام العامل بتأدية العمل بفعالية.

ولكي نفهم جيداً قوة روح الفريق، فانه من المهم أن نسلط الضوء على بعض الاختلافات بين الفريق ومجموعات العمل التقليدية. ففي حالة مجموعات العمل التقليدية، يكون التأكيد على مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد أعضاء المجموعة على إنجاز وظائفهم بصورة اكثر فعاليّة. ولا تحتاج مجاميع العمل إلى العمل على المهام التي تتطلب جهد المجموعة وأن أعضائهم سيكونون مخلصين في أداء وظائفهم.

أما مفهوم فريق العمل فانه يؤكد على الأداء بصورة كاملة. حيث أن أعضاء فريق العمل لديهم مسؤولية فردية وجماعية لمشاركتهم وأدائهم. ويمكن تمييز فريق العمل بدرجة كبيرة من التفاعل والاندفاع والمعرفة الواسعة ومهارات الأعضاء الفردية لصنع المنتجات أو القرارات التي تشجع على النوعية الجيدة.

لقد عرف كل من كاتزنباج (**Katzenbach**) وسميث (**Smith**) مفهوم الفريق على أنه "عدد صغير من الأفراد يتمتعون بمهارات متساوية ملتزمون بالولاء والإخلاص بالغرض العام، وأهداف الأداء والاقتراب من إنجاز الوظيفة بمسؤولية". واستمرا في القول: بان الفريق ذو الأداء الصحيح والمتميز قد أضاف عامل مهم للأعضاء الذين هم ملتزمين بقوة النمو والزيادة والنجاح الشخصي.

ولأن العديد من المنظمات تشدد على استخدام فريق العمل، فان اختلاف تراكيب الفريق والمشاريع التي ينفذها الفريق ما تزال مستمرة في الزيادة مثل:

**1- الإدارة الذاتية أو التوجيه الذاتي لفريق العمل:**

Self – Managed or Self – Directed Work Teams

بعكس مجموعات العمل التقليدية، تميل إدارة فريق العمل الذاتية إلى العمل بصورة استقلالية، فمسئوليتهم لا تنحسر فقط في حل المشكلات وإيجاد الحلول بل تطبيق الحلول وقياس النتائج. ومن الطبيعي أن يتألف هذا الفريق من (10) إلى (15) موظف لكي يتمكن من تأدية كل الفعاليات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المشرفين. ويشرف أعضاء فريق الإدارة الذاتية على ما يلي:

- الأشراف على عمل أعضاء الفريق.
- السرعة التي يتم فيها العمل.
- تحديد جودة الفريق والناتج الشخصي.
- مَنْ هو الشخص الذي يلتحق بالفريق. فعلى سبيل المثال يقوم فريق الإدارة الذاتية في مصنع المحركات العامة في مدينة فيتزجيرالد (**Fitzgrrald**) بولاية جورجيا، وهو مصنع مختص بصناعة أختام وإدامة بطارية السيارات، بتحضيره مادة سنوية وميزانيات لليد العاملة، وتقييم أعضاء المجموعة من اجل زيادة المبلغ المدفوع واستطاعت غلق الخط الإنتاجي لحل مشكلات العمل والجودة.

وهناك العديد من المشكلات الفردية من نوعها والتي تتعلق بعمل الإدارة الذاتية للفريق، وخصوصاً في خدمة العمليات، فعلى سبيل المثال، تصبح الضيفة في المكان الأمامي في فندق منزعجة جداً عندما يتم إخبارها بعدم وجود مدير للمكان (**Carlton – Ritz**) ريتزكارلتون الأمامي (وهو نظام التوجيه الذاتي لفريق العمل). ومن اجل معالجة مثل هذا النوع من المشكلات يصبح كل عضو في الفريق "مديراً ليوم واحد" وعلى أساس متناوب من اجل تلبية احتياجات الضيف "الذي يتطلب مدير معين".

لقد استحدث فريق الإدارة الذاتية الكفوءة العديد من الفوائد المهمة للمنظمات وموظفيها حيث تؤدي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها الموظفون في فريق إدارة الذات إلى زيادة تحفيز العامل وتلبية احتياجات الوظيفة. ويتم توظيف الموظفين وينظر إلى مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي، وينتُج عن هذا التحفيز والإرضاء تأثيرات إيجابية على العملية الإنتاجية والخط التنظيمي. مثلاً، لقد لاحظَ موظف ضمن فريق الإدارة الذاتية في شركة (**ACES**) وهي شركة مستقلة لإنتاج الطاقة الكهربائية بأنه تمَ بيع مراوح مشابه للمرواح المستخدمة في مصنعه في متجر محلي بسعر أقل يتراوح بنسبة ثلث كلفة المراوح التي اشترتها شركة (ACES) من المُصنع الأصلي. وتبنى مقترح شراء كمية المراوح المخزونة بسعر منخفض جداً. فبسبب مشاركته في فريق الإدارة الذاتية، عرفَ كلفة المراوح التي تشتريها شركته، وفهمَ الأغراض التي تُستخدم لأجلها المراوح وكم مرة يتطلب تبديلها، وشعر بأنه مسؤول ومُخول من قبل شركته لتنفيذ الحل الذي يوفر المال. وكذلك أغنى فريق الإدارة الذاتية في مصنع فيتزجيرالد في تلبية إرضاء الزبون وتحسين العملية الإنتاجية. وكان المصنع قادراً على صناعة منتجاته بكلف قليلة جداً مقارنةً بالمعامل التي يشرف على إدارتها فريق إدارة تقليدي أو إدارة ذات أسلوب متذبذب.

ولكن أن التطبيق الناجح لمفهوم فريق الإدارة الذاتية ليس أمراً سهلاً. ويتطلب مزيداً من الوقت والجهد والالتزام التنظيمي. حيث يجب إن لا يتمتع أعضاء الفريق بالخبرة التقنية فقط بل يجب إن يتمتعوا بمهارات تمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصال الشخصي مع بقية أعضاء فريق الإدارة. ويجب على المنظمة أن ترحب بتوفير مكافأة تحفيزية وأنظمة تعكس أداء الفريق والأداء الفردي. ويجب على المدراء أن يتعلموا لكي يصبحوا مسهلين وقادة لفريق الإدارة الذاتية بدلاً من المدراء والموجهين للمساهمين الفرديين.

2- **فريق العمل الوظيفي:** Cross - Functional Work Teams

يضطلع فريق العمل الوظيفي بحل مشكلات المشاريع المعقدة والمشكلات التنظيمية التي لا تتمكن الخطوط الوظيفية التقليدية بحلها ولذلك فهو يتطلب وجود مساهمة وخبرة من عدة مساحات ضمن المنظمة. وربما يتكون أعضاء فريق العمل الوظيفي من نفس المستوى التنظيمي إلا انهم يمثلون أقسام مختلفة ومساحات مختلفة من الخبرة. لقد قللَ فريق بطاقات هالمارك (Halmark) من تطوير البطاقات الجديدة وتمكنوا من صنع منتجات منذ ثلاث سنوات بأقل من سنة.

فمن خلال استخدام فريق العمل الوظيفي للتزود بالمعلومات والتنسيق ما بين الفعاليات لمختلف الأقسام في المشروع، مكنَ المنظمات من توفير وقت هائل وأموال كثيرة.

فعلى سبيل المثال، من أجل تطوير طائرة (777)، أوجدت شركة بيونك مجموعة من الفرق الوظيفية التي تضم مصممين ومهندسين وعمال إدامة وخدمة الزبائن، وكذلك مختصين في الشؤون المالية وموظفي إنتاج. فبدلاً من تمثيلات من هذا المجالات الوظيفية للعمل بصورة متعاقبة في تطوير الطائرة، عمل الكل سويةً لتطوير الطائرة الجديدة من اللحظة الأولية لبداية المشروع. وكان الأشخاص الاختصاصيين الإدامة قادرين على اقتراح طرق جديدة لتصميم طائرة

سريعة وبسعر رخيص. وساعدَ مهندسوا الإنتاج المصممين على تطوير الحلول للمشاكل الإنتاجية المحتملة خلال مرحلة التصميم. حيث أن تصميم هذه المشكلات قبل بدء العملية بدلاً من محاولة إصلاح هذه المشكلات أثناء العملية الإنتاجية يقلل من الكلفة واستهلاك الوقت.

وكما هو الحال في فريق العمل الذاتي، فان تنفيذ الفريق الوظيفي الناجح يتطلب التزام تنظيمي. حيث يتوجب على أعضاء فريق العمل الوظيفي أن يتعلموا تقييم وفهم وجهات نظر الأشخاص الممثلين من أقسام المنظمة الأخرى. وكذلك يجب عليهم أن يتعلموا على استخدام خبرتهم وآرائهم بطرق تمثل مفهوم المناطق الوظيفية. ويتطلب تطوير فريق العمل الوظيفي الفعال وقتاً وجهداً كبيراً.

## خامساً: الدوران الوظيفي Employee Turnover

ليس من المدهش أن نرى بأن المؤسسات التي تعامل موظفيها بصورة جيدة لديها نسبة منخفضة من الدوران الوظيفي مقارنةً بمعدل الانتقال بين بقية المؤسسات الأخرى. على سبيل المثال، لدى مؤسسة فنادق ريتز كارلتون نسبة دوران بأقل من (20٪) في صناعةٍ بلغ معدل دوران الموظفين فيها إلى (100٪) سنوياً. وتبلغ نسبة معدل الدوران في شركة خطوط الطيران الجنوبية الغربية في الولايات المتحدة (4.5٪) وهي أقل نسبة في شركات الطيران في العالم.

وبالرغم من أن كل المادة التي أدرجت في هذا الفصل قد تؤثر على حركة دوران الموظف، إلا أننا سنركز هنا على المواضيع المرتبطة بصورة مباشرة بتكلفة الدوران الوظيفي.

### 1- تكاليف الدوران الوظيفي، Employee Turnover Cost

تتألف تكاليف الدوران الوظيفي من عدة عناصر، بعضها تمَ إثباتها والبعض الأخر من الصعب قياسه. أن تكاليف مغادرة الموظف في أي وقت هي تكاليف مكلفة. ومن بين هذه التكاليف:-

- **فقدان المعرفة Loss of Knowledge**: عندما يغادر الموظفون المؤسسة، فأنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات. وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك، معرفة الزبائن. وأيضاً تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين، والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة.
- **فقدان المخرجات Loss of Output**: عندما يغادر الموظف ولم يتم شغل منصبه حالياً، فان ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل عندما يكون المنصب فارغاً. ففي اقتصاد قوي ذا بطالة منخفضة / كما حدث في الولايات المتحدة خلال نهاية سنة (1990)، يكون انتظار الوقت كبير جداً. مثلاً، إذا كانت نسبة مبيعات الشركة السنوية تبلغ ($300.000) لكل موظف، لذا فان المنصب الذي بقيّ فارغاً لمدة ثلاثة اشهر يُكلف المؤسسة مبلغ ($75.000) من الإيرادات.
- **تكاليف الاستعارة (الاستئجار) Hiring Costs**: تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار. وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار. وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم. حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير. أن التكاليف المرتبطة بالموظف غير المنتج في الستة الأشهر الأولى هي (25٪) أو ($36.625).
- **تكاليف الفصل والطرد Termination Costs**: بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بعملية المغادرة، مثل مقابلات سلوك المغادرة وتغيير سجلات الملاك الوظيفي وحالة الدفع، هناك تكلفة ضمان البطالة. تميل تلك المؤسسات التي تتسم بدوران الموظف إلى امتلاكها نسب عالية من ضمان

البطالة وخصوصاً عندما يطرد العمال بسبب فقدان العمل. وكذلك تشمل تكاليف الفصل دفع التقسيم والفوائد الصحية الكثيرة.

- **عملية استئجار الموظف The Hiring Process**: أن الخطوة الأولى لتقليل عملية الدوران الوظيفي هي تبني عملية استئجار فعالة لأفراد لا يتمتعون بالميزات المطلوبة والمهارات الضرورية من أجل النجاح. مثلاً، وكما ذكرنا أعلاه، في مجال الفندقة والذي يعتبر مجال مزدهر لعملية الدوران الوظيفي بمعدل (100٪) سنوياً، من كلٍ من شركة ريتز كارلتون وفندق الفصول الأربعة (Four Seasons) تتراوح نسبة انتقال الموظفين فيها بأقل من (20٪). ويكمن العامل الرئيس في هذه النسبة المنخفضة إلى عملية الاستئجار المكثفة والتي يخضع فيها الموظفين المحتملين العمل قبل الاستئجار الفعلي. وتشمل هذه العملية مقابلات تفصيلية مع عدة مدراء وتشمل على اختبارات المهارات واختبار الشخصية للتأكد من كونهم (أي الموظفين) يتمتعون بالمهارات المطلوبة وكذلك سيكونون مناسبين مع ثقافة هذه المنظمات.

2- **تصميم الوظيفة** Job Design:

تكمن مركزية قدرة المنظمة في إدارة مواردها البشرية بصورة مميزة وفعالة وخصوصاً من منظور العمليات على التصميم المناسب للوظائف في المنظمة. فبدون تصميم الوظيفية الصحيح الذي يساند الأساليب الجديدة للإدارة، من المحتمل إن يفشل الموظفين المخولين وفريق العمل والمفاهيم الجديدة لنقل موقع السوق وزيادة التنافس التنظيمية.

وفي هذا الجزء، سوف نكتشف بضعة مسائل تتعلق بتصميم الوظيفة ونُقدم بعض المبادئ لتنفيذ وظيفة تصميم الوظيفة. وسنبدأ بملاحظة بعض التوجهات في عملية تصميم الوظيفة، وقد ذكرنا بعضاً منها سابقاً:

**الجودة كجزء من وظيفة العامل:**

غالباً ما يُشار إلى هذه الصفة في الوقت الحاضر بأنها "الجودة في المورد". حيث أن تحسين الجودة مُرتبط بمفهوم توظيف العامل. فالتوظيف الذي نُقصد به هنا في كتابنا هذا، يشير إلى عمال لديهم السلطة في وقف الخط الإنتاجي عندما يكون هناك مشاكل في الجودة، أو إرجاع مال الزبون عندما تكون الخدمة غير مرضية.

**تدريب العمال لإنجاز وظائف متعددة المهارات:**

يبدو هذا الأمر مألوفاً في المصنع اكثر من المكتب بالرغم من الضغوطات الملقاة على عاتق قوة العمل المكتبية كما وصفت في مناقشة عالم العمل الجديد. ففي الواقع، لا تشبه مراكز عملية تدقيق المصرف وغالبية الوظائف المكتبية وظائف المعمل على الإطلاق.

**إشراك الموظف ومفاهيم الفريق لتصميم وتنظيم العمل:**

تعتبر هذه الميزة صفة مركزية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجهود تحسين مستمرة.

ففي الحقيقة، من الصحيح أن نقول بان كل برامج إدارة الجودة الكلية تبنى على أساس الفريق.

**إعلام العمال العاديين من خلال شبكة اتصالات وأجهزة حاسوب، من أجل توسيع طبيعة عملهم وقدرتهم على إنجاز العمل:**

في هذا السياق، تعتبر عملية إعطاء المعلومات اكثر من عملية مكننة، حيث أنها تنقح التركيبة الأساسية للعمل، فعلى سبيل المثال، يستطيع نظام حاسوب شركة (Northeast Utilities) من تشخيص المشكلة في مجال الخدمة قبل أن يجيب موظف خدمة الزبون على الهاتف، حيث يستخدم موظف خدمة

الزبون الحاسوب لمعالجة المشكلات الحقيقية ووزن الاحتمالات التي يتأثر بها الزبائن وإرسال إشارات تصحيحية قبل استلام مكالمات الأشخاص.

**إنجاز العملية الإنتاجية في أي وقت وأي مكان:**

أن قابلية إنجاز العمل بعيداً عن موقع المصنع أو المكتب، بسبب التطورات الهائلة في تقنية المعلومات، أصبحت اتجاه متزايد على مدار كل العالم.[1]

**مكننة العمل اليدوي المكثف:** التغييرات المنتظمة لأسباب اقتصادية وعملية.

**الالتزام التنظيمي الأهم بتقديم وظائف مفيدة وذات معنى لكل الموظفين.**

أما **تصميم الوظيفة**: يمكن تعريف هذا المصطلح على أنه (خاصية فعاليات العمل للفرد أو المجموعة ضمن الموقع التنظيمي وهدفه تطوير معايير العمل التي تُلبي متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وتُرضي المتطلبات الفردية والشخصية لمالك الوظيفة).

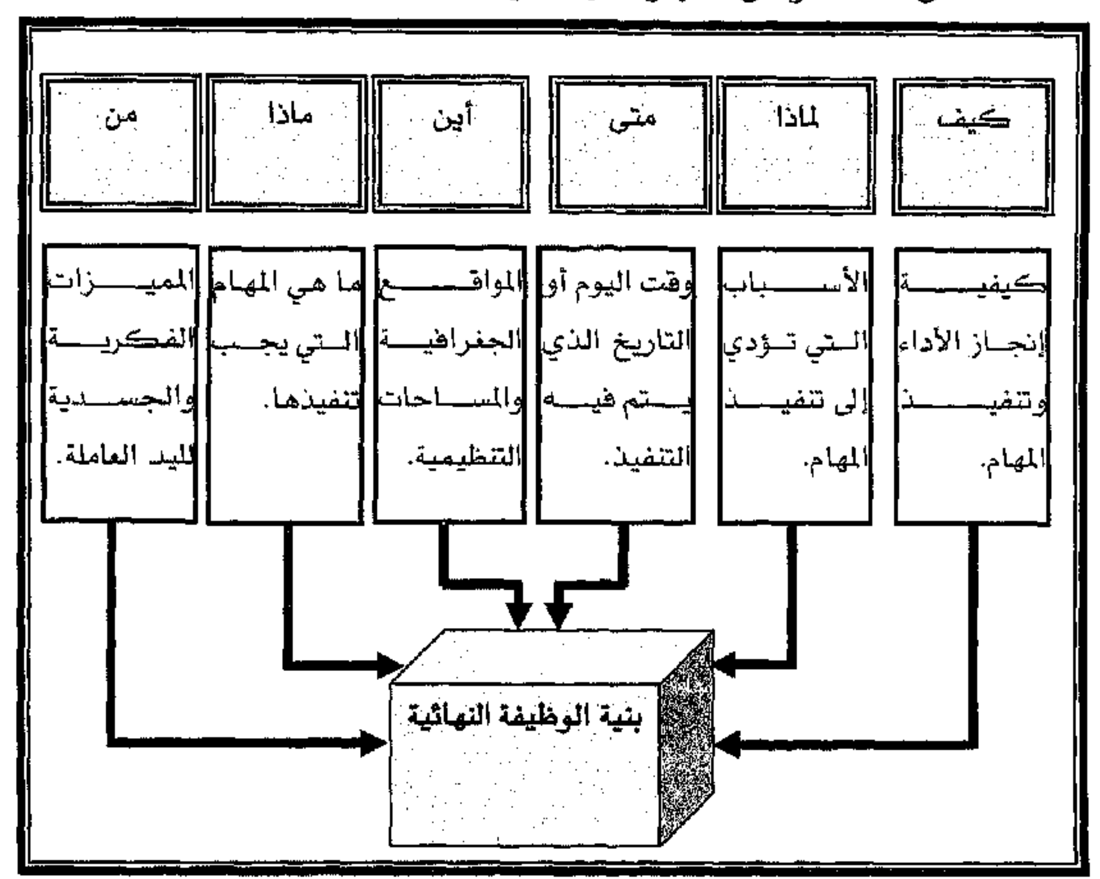
ويمكن تعريف مصطلح الوظيفة (في سياق العمل غير الإشرافي) والفعاليات التي يتضمنها بما يلي:

- **الحركة الصغرى Micro motion**: تشمل فعالية العمل المصغرة الحركات الأولية مثل الوصول إلى الشيء وتحقيقه أو إطلاقه أو تعيين موقعه.
- **العنصر Element**: حركتان صغيرتان أو أكثر، وعادةً ما ينظر إليهما على انهما كيان غير مكتمل مثل نقل الفقرة أو التقاطها أو تعيين موقعها.
- **المهمة Task**: عنصران أو أكثر يؤلفان فعالية متكاملة، مثل كتابة اللوحة الكهربائية، أو مسح أرضية الطابق، أو قطع الشجرة.

---

(1) انظر ممارسة إدارة العمليات في الكتب التي تتناول بحوث العمليات

- **الوظيفة Job**: مجموعة من المهام التي يجب أن ينفذها عامل ما، ويمكن أن تتألف الوظيفة من بضعة مهام مثل الطباعة وحفظ الملفات (كما في العمل السكرتاري)، أو ربما تتألف من مهمة واحدة، مثل إلحاق الإطار الإضافي بالسيارة (كما في عملية تجميع السيارات). وتعتبر عملية تصميم الوظيفة عملية معقدة بسبب تنوع العوامل الداخلة في التوصل إلى تركيبة الوظيفة النهائية. ويجب اتخاذ القرارات التي تتعلق بالشخص الذي سوف يُنجز الوظيفة، وأين يتم إنجازها، وكيف يتم ذلك؟ وكما نرى في الشكل (30) تمتلك كل هذه العوامل اعتبارات إضافية.




**الشكل (30) العوامل الداخلة في تصميم الوظيفة**

المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 603.

## سادساً: الاعتبارات السلوكية في عملية تصميم الوظيفة:

Behavioral Considerations in Job Design

### 1- درجة تخصيص العمل Degree of Labor Specialization:

تشبه عملية تخصيص العمل سيفاً ذو حدين في تصميم الوظيفة. من ناحية، يساهم التخصص في سرعة العمل العالية، وانخفاض كلفة الإنتاج ويعزز في معيار المعيشة من ناحية الحفاظ على المواد الخام. ومن ناحية أخرى، من المعلوم جداً أن التخصص الكلي خصوصاً في مجال الصناعة التقليدية في خطوط الإنتاج، غالباً ما يتمتع بتأثيرات معقدة على العمال مثل شكل الأنظمة الإنتاجية أو الجودة المنخفضة أو عيوب العمل.

وفي الواقع المشكلة التي يجب تحديدها هي كم كمية التخصيص المطلوبة، وفي أي نقطة تكون العيوب اكثر وزناً من الفوائد؟، انظر الجدول (3).

ويقترح البحث الحالي هيمنة العيوب على الفوائد في الوقت الحاضر أكثر من الماضي. ولكن، ولأسباب إنسانية، أن تجنب التخصص أمر خطير جداً. وبالطبع فأن السبب الرئيس هو أن الأفراد يختلفون فيما يريدون من عملهم وما يرغبون في تنفيذه. فبعض العمال لا يفضلون أن يتخذوا قرارات متعلقة بعملهم، بينما نرى البعض الأخر يحلم بالوظيفة.

والبعض الآخر ببساطة غير قادر على إنجاز العمل المعقد. ومع ذلك، يتردد العامل بتركيبة بعض الوظائف أو مفاهيم المنظمات المختلفة نحو مفهوم تصميم الوظيفة. وهناك مفهومان مشهوران تمَ تداولهما حديثاً وهما أغناء الوظيفة والأنظمة الفنية الاجتماعية. ويكمن الهدف الفلسفي تحت هذين المفهومين في تحسين نوعية حياة العمل وحياة الموظف. وغالباً ما يتم تطبيق هذين المفهومين كخصائص مركزية لما يسمى ببرنامج حياة العمل.

## الجدول (3) فوائد وعيوب تخصص اليد العاملة

| للإدارة | لليد العاملة |
| --- | --- |
| **فوائد التخصص** | |
| **للإدارة** | **لليد العاملة** |
| يسرع من عملية تدريب اليد العاملة. | تثقيف قليل مطلوب لإنجاز العمل. |
| سهولة توظيف عمال جدد. | سهولة تعلم الوظيفة. |
| | الانتاج المرتفع بسبب بساطة العمل وإعادته. |
| | الأجور المنخفضة بسبب سهولة استبدال اليد العاملة. |
| | الرقابة المغلقة على تدقيق العمل وطرائق تحميل العمل. |
| **عيوب التخصص** | |
| **للإدارة** | **لليد العاملة** |
| صعوبة السيطرة على الجودة بسبب عدم تمتع أي فرد بالمسؤولية الكاملة على صيانة الإنتاج. | تضخم طبيعة العمل المتكرر. |
| التكاليف الضمنية لعدم إرضاء العامل الناشئة من: الدوران، الغياب، التجارة، التذمر، الصراع العالمي على العملية الإنتاجية. | المتعة القليلة من العمل بسبب المساهمة الصغيرة على كل فقرة. |
| تقليل احتمالية استحصال التحسين. | ضعف السيطرة على موقع العمل مما يؤدي إلى التردد. |
| زيادة ضعف إدارة العمل. | ضعف فرصة تطوير الوظيفة بصورة جيدة بسبب قلة التعلم. |
| الزيادة المحتملة لعملية الاندماج. | ضعف الفرصة على تطوير طرق وأدوات جديدة. |
| | صعوبة الاتصالات ما بين العمال بسبب بعد المسافة. |

**المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:605.**

2 - **توسيع الوظيفة وإثرائها:** Job Enlargement and Job Enrichment

يُشير مصطلح توسيع الوظيفة إلى اتخاذ التعديلات المناسبة لتخصيص الوظيفة لجعلها أكثر اهتماماً لصاحب الوظيفة. ويطلق على الوظيفة أسم "**وظيفة التوسع الأفقي**" عندما ينجز العامل عدد كبير من المهام المختلفة. ويطلق عليها أسم "**وظيفة التوسع العمودي**" إذا تم إشراك العامل ضمن عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله الخاص. ويستخدم مفهوم "توسع الوظيفة الأفقي" من أجل تفاعل وتبسيط العمل والسماح للموظف بإنجاز "وحدة متكاملة من العمل". أما مفهوم توسيع الوظيفة العمودي (والذي عادة ما يطلق عليه اسم مصطلح **إثراء الوظيفة**) فيحاول توسيع تأثير العمال في العملية الانتقالية بواسطة إعطائهم صلاحيات إدارية على إنجاز فعالياتهم الخاصة. وفي الوقت الحاضر، تشمل الممارسة العامة تطبيق التوسع الأفقي والعمودي على وظيفة معينة والإشارة إلى المفهوم الكلي باسم "**إثراء الوظيفة**".

## سابعاً: الاعتبارات الفيزيائية في تصميم الوظيفة:

Physical Considerations in Job Design

بالإضافة إلى العناصر السلوكية لعملية تصميم الوظيفة، توجد هناك نواحي أخرى مضمونة تسمى بالعناصر الجسدية. ففي الواقع، وبالرغم من أن التحفيز وتركيبة مجموعة العمل تؤثر بقوة على أداء العامل، إلا إنهما يعتبران ذات أهمية ثانوية إذا كانت الوظيفة مطلوبة جداً أو ذات تصميم غير مناسب من وجهة نظر جسدية.

# مصادر الفصل الثامن


## أولا: المصادر العربية:

1) الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

1) B. Moskal. " Company Loyalty Dies. A Victim of Neglect," Industry Week, March 1. 1993.
2) C. C. Manz and H. P. Sims. Business without Bosses ( New York: John Wiley & Sons, 1995).
3) D. J. Yang, " When the Going Gets Tough, Boeing Gets Touchy - Feely". Business Week, January 17, 1994. PP: 65 – 68.
4) D. Woodruff, " Chrysler's Neon," Business Week, May 3, 1993, pp: 116 – 26.
5) J. D. Orsburn. L. Moran. E. Musselwhite, and J. H. Zenger, Self – Directed Work Teams : The New Amercian Challenge Homewood. IL: Business One Irwin. 1990).
6) J. Fitz – Enz. "It's Costly to Lose Good Employees," Workforce, August 1997, p: 50.
7) J. Main, "Betting on the 21st Century Jet," Fortune. April 20, 1992, pp: 102 – 17;

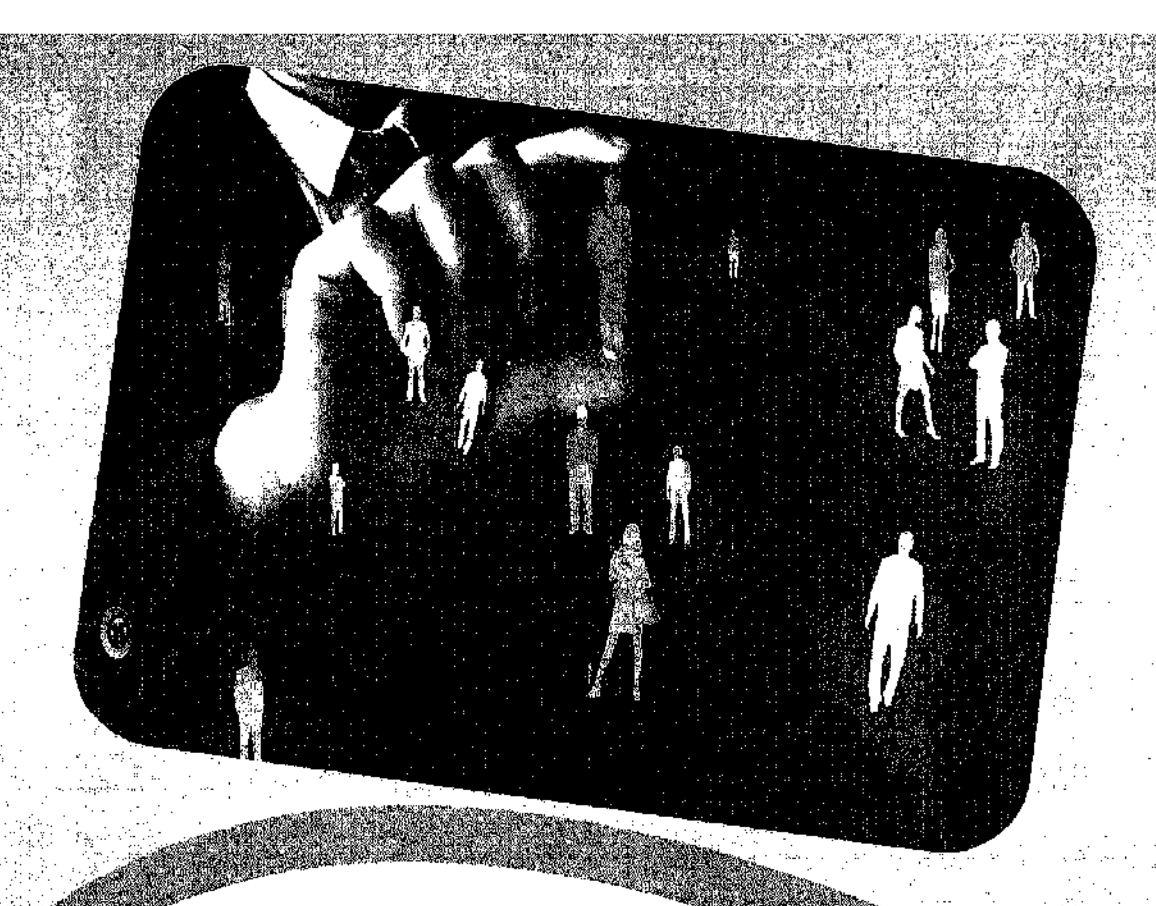
8) Jack M. Niles, Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce (New York: John Wiley & Sons. 1998).

9) Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization Boston: Harvard Business School Press, 1993). Pp. 45, 92.

10) Kim Whetten and David Cameron. Developing Management Skills (New York: Harper Coilins, 1995).

11) P. J. Gugiielmino and R. G. Murdick , "Self – Directed Learning : The Quiet Revolution in Corporate Training and Developing," NSAM Advance Management Journal 62. No. 3 (Summer 1997), P.10.

12) USA Today November 15, 1996: Boston Globe, November 17, 1996.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل التاسع



## خلق نظام عمل الأداء العالي وتوسع آفاق إدارة الموارد البشرية

# الفصل التاسع

# خلق نظام عمل الأداء العالي وتوسّع آفاق إدارة الموارد البشرية

# Creating High performance work system

**المقدمة:**

الآن وبعد أن أنتهيت من قراءة الفصل السابق حول إدارة الموارد البشرية لابد أن تعرف أن الكتب الدراسية لا تجعل دائماً القراءة أكثر إثارة. وإذا قرأت هذا الكتاب من الغلاف الى الغلاف، فربما كنت تحضر لتأدية الامتحان. ولكن قبل أن تغلق هذا الكتاب، فكّرُ بشأن الأسئلة التالية: ما هو التأثير الاكبر والاصعب لممارسات المواد البشرية أَو إدارتها سويةً كنظام واحد؟

وفي الماضي، إنتهت كتب الموارد البشرية الدراسية ببساطة إلى معالجة كل سمة فردية من ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد تقديم واضح. ولكن في بيئة اليوم التنافسية، اكتشفت العديد من المنظمات كيفية تجميع القطع التي تؤدّي إلى اختلاف كبير. مع ذلك، فان المدراء نموذجياً لا يُركّزونَ على التوظيف والتدريب ويزاولون التعويض في العزلة من أحدهما الآخر. هذه ممارسات الموارد البشرية تشترك في نظام عامٍّ من أجل أن تحسّن من أداء الموظف ومدخلاته. والآن بعد ان تحدّثنا عن القطع الفردية، إعتقد بأنّه قد يكون من المفيد قضاء بعض الوقت لكي نتحدّث عن كمية تطابق هذه الممارسات في "نظام العمل العالي الاداء".

أن أي نظام عمل عالي الأداء يُمكن أن يُعرّف على أنه (مجموعة معيّنة من ممارسات الموارد البشرية، وهوعمل يُنظّم ويُعالج ويزيد من معرفة الموظف، من مهارة وإلتزام ومرونة). وبالرغم من أن هناك بعض ممارسات وسياسات الموارد

البشرية البارزة التي تميل إلى أن تكون متّحداً ضمن أكثر نظم العمل العالية الأداء.

إنّ المفهوم الرئيس هو النظام. وتتألف نظم العمل العالية الأداء من الكثير من الأجزاء المترابطة التي تكمّل أحدهما الآخر للوصول الى أهداف المنظمة سوى أن كانت كبيرة أم صغيرة. وسنبدأ بمناقشة المبادئ التحتية التي تُوجّه تطوير نظم العمل العالية الأداء والمنافع المحتملة الذي يُمكن أن يحدثا كنتيجة لذلك. ثمّ نستُلخّص المكوّنات المختلفة للنظام، وتصميم تدفق العمل وممارسات الموارد البشرية ومعالجة الإدارة، والتقنيات المساندة. وسنصف الطرائق أيضاً في المنظمات التي تحاول ربط كل قطع النظام سويةً وربطها بالإستراتيجية. وننهي الفصل بمناقشة إستعمال منظمات العمليات لتطبيق نظم العمل العالية الأداء بالإضافة إلى النتائج التي تفيد كلاً من الموظف والمنظمة كوحدة متكاملة.

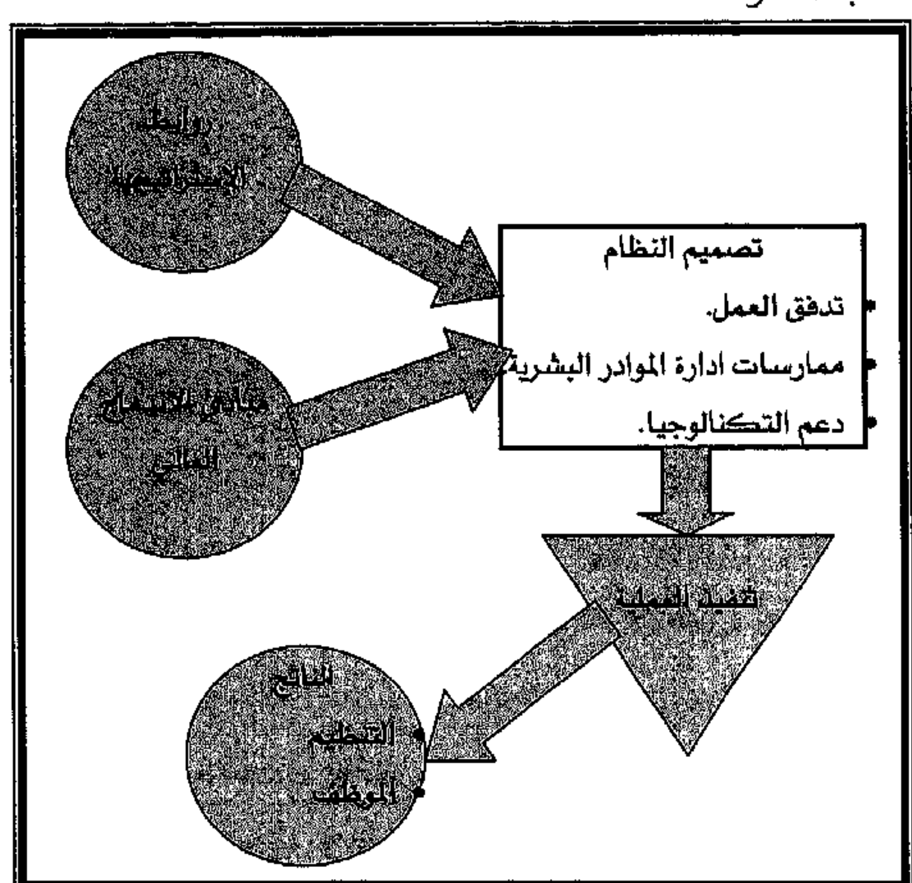
## أولاً: المبادئ الأساسية Fundamental Principles

لاحظنا في الفصل الثاني، بأنّ المنظمات تواجه عدد من التحديات التنافسية المهمة مثل التكيف للعمل العالمي، والاعتماد على التقنية، وإدارة التغير، والرد على الزبائن، وتطوّير رأسمال الثقافي، واحتواء الكلف. جنباً إلى جنب بهذه التحديات التنافسية لاحظنا بعض مخاوف الموظف المهمة جداً التي يجب أن تعالج، مثل إدارة القوة العاملة المتنوّعة، ومعرفة حقوق الموظف، والانسجام بمواقف العمل الجديدة، وموازنة العمل والطلبات العائلية. وقد عرفنا الآن بأنّ أفضل المنظمات هي تلك التي تتجاوز توازن هذه الطلبات المتنافسة أحياناً ببساطة؛ وتخلق بيئات العمل التي تمزج هذه المخاوف للحصول على الأكثر بشكل آني من الموظفين، والمساهمة في معرفة حاجاتهم، وتلبية أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأجل.

لقد طورّ ديفيد نادلير (David Nadler) فكرة نظم عمل الأداء العالي في الاصل لتحديد هندسة المنظمة المعمارية التي تكامل مظاهر العمل التقنية

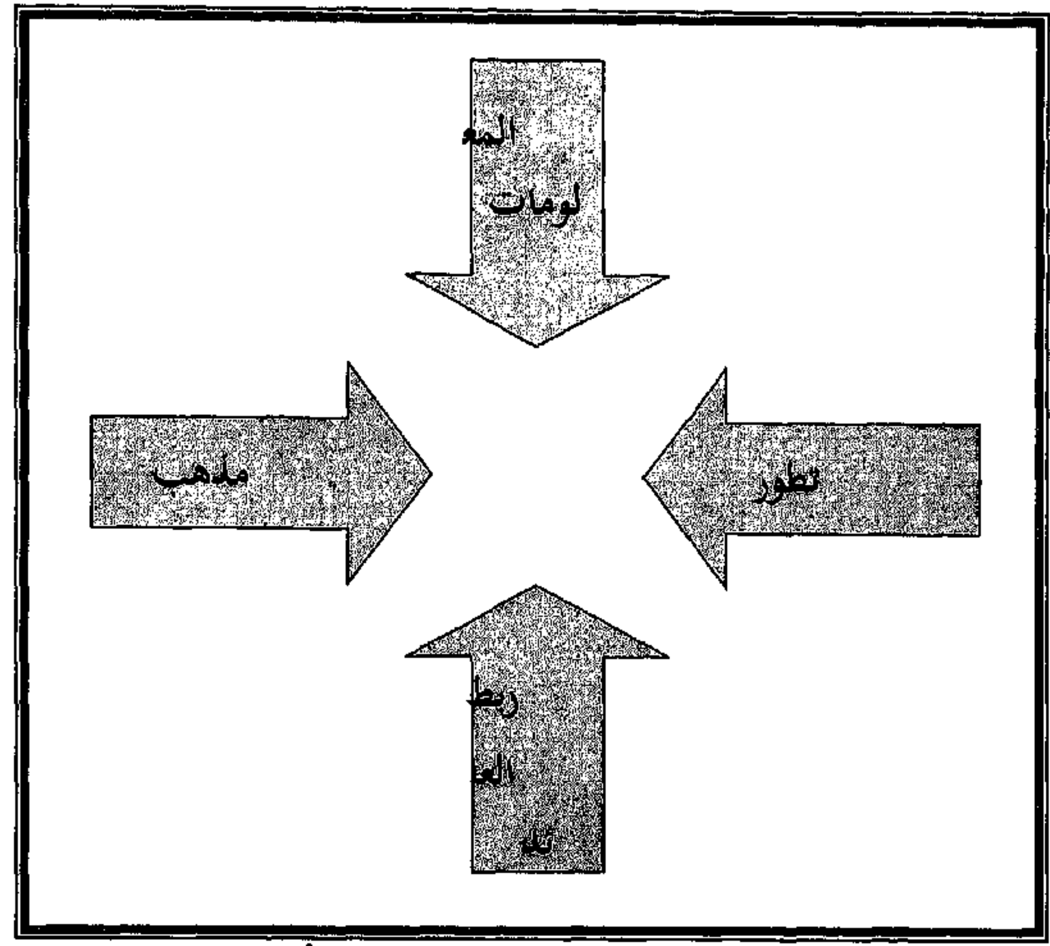
والاجتماعيـة. وقـد عمـل إدوارد لـولير (Edward Lawler) وشـركائه في مركـز المنظمة الفعّالة في جامعة جنوب كاليفورنيا بثـروة (1000) شـركة لتمييـز المبـادئ الأساسية الـتي تـدعم نظـم عمـل الأداء العـالي. وهـذه أربعـة مبـادئ بسيطة لكنهـا مبادئ قويّة، كما مبينة في الشكل (31)

- ☒ المعلومات المشتركة.
- ☒ تطوير المعرفة.
- ☒ ترابط جائزة الأداء.
- ☒ مذهب المساواة.




**الشكل (31) تطور نظام عمل الأداء العالي**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:676.**




**الشكل (32) المبادئ الداخلية لنظم عمل الأداء العالي**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:678.**

وفي عدّة طرائق، أصبحت هذه المبادئ كتل البناء للمدراء الذين يريدون خلق نظم عمل الأداء العالي. وأكثر أهميّةً، واصبحت هذه المبادئ المؤسسة أيضاً بسرعة للنظريات الحالية من إدارة الموارد البشرية. والتي سنستعملها كإطار عام لبقيّة الفصل.

1- **مبدأ مشاركة المعلومات** The Principle of Shared Information:

إنّ مبدأ المشاركة بالمعلومات هو جوهر نجاح مبادرات التدخّل والتخويل في المنظمات. وفي الماضي، تقليدياً لم يعطى الموظفون- ولم يسألوا عنها - اي المعلومات حول المنظمة. ويتم استئجار الافراد لإداء الوظائف المحدّدة بدقّة بالواجبات المحدّدة جداً، وليست كثيرة. وفي وقتنا الحالي تغيرت هذه الفكرة بسبب اعتماد المنظمات على الخبرة ومبادرة الموظفين للردّ بسرعة إلى المشاكل والفرص الأوّلية. وبدون المعلومات المناسبة والدقيقة حول العمل، يمكن للمستخدمين أنْ يعملوا بجهد قليل جداً و ينفّذوا الطلبات ببساطة ويُؤدّون أدوارهم عَلى نحوٍ ممل نسبياً. ومن غير المحتمل أن يفهموا الإشراف التامّ من العمل أَو يساهموا في النجاح التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، أذا تم اعطاء الموظفين معلومات آنية حول أداء الاعمال والخطط والاستراتيجيات، فانهم سيقدمون اقتراحات جيدة لتحسين الاعمال والتعاون في التغيرات التنظيمية الرئيسة. وسيشعرون بالتزام كبير نحو الاتجاهات الجديدة للحدث اذا اسهموا في عملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال، في شركة (Magrna) النحاسية، عندما طوّرت الشركة فرق عمل الأداء العالي، تم الحاجة إلى نظام تعويض جديد مستند على الإشتراك المكسب. وتم تشكيل فريق مشروع خاصٍ متكوّن من موظفين، مدراء، ومستشارون لدراسة القضية ويوصون بنظام دفع جديد. وبعد أحد عشر شهر من البحث، أوصى الفريق بهيكلية الدفع الذي تبنى على نحو واسع من قبل الموظفين في كافة أنحاء المنظمة.

ويمثّل مبدأ المعلومات المشتركة تغيير في المنظمات بعيداً عن عقلية القيادة والسيطرة نحو مسألة أكثر تركيزاً على إلتزام الموظف. وإذا قام المدراء التنفيذيين بعمل جيد من الإتّصال مع المستخدمين، ويخلقوا ثقافة إشتراك المعلومات، فأنه على الارجح يرغب الموظفون في العمل نحو أهداف المنظمة.

**2- مبدأ تطوير المعرفة** The Principle of Knowledge Development:

أن تطوير المعرفة هو الأخت التوأم (The twin sister) للمشاركة المعلومات. وكما لاحظ ريتشارد تيرلنك (Richard Teerlink)، المدير التنفيذي السابق لشركة ديفيدسن هارلي، "الشيء الوحيد الذي تحصل عليه عندما تشجع الدمى هي أسرع القرارات السيئة".

ولابد من الإشارة إلى أن عدد الوظائف التي تتطلّب معرفة ومهارة صغيرة قد انحدرت (تدهورت Decline) بينما نرى أن عدد الوظائف التي تتطلّب معرفة ومهارة كبيرة بدأت بالنمو وبسرعة. وكما تحاول المنظمات التنافس من خلال الأفراد، فانه يجب عليها أن تستثمر في تطوير الموظف. وهذا يتضمّنُ اختيار أفضل وألمع المرشّحين المتوفرين في سوق العمالة وتزوّدُ كلّ فرص الموظفين لشحذ (Hone) مواهبهم بشكل مستمر.

وتعتمد نظم عمل الأداء العالي على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة. ويحتاج الموظفون اليوم إلى تشكيلة واسعة من التقنية، لحل المشاكل، ومهارات شخصية للعمل أمّا بشكل منفرد أو ضمن فرق العمل في المشاريع العملاقة. وبسبب سرعة التغيير، يجب على متطلبات المهارة والمعرفة أن تتغير لدى الموظفين أيضاً بسرعة. وفي بيئة العمل المعاصرة، يجب على الموظفون أن يتعلموا بشكل مستمر اذ أن البرامج التدريبية المؤقّتة قد لا تكون كافية فالموظفون في حاجة الى نظم عمل الأداء العالي لتعلم "الوقت الحقيقي Real Time"، على الوظيفة، وباستعمال مداخل إبداعية جديدة لحلّ المشاكل المبتكرة.

**3- مبدأ ترابط العائد بالأداء** The Principle of Performance-Reward Linkage:

من الطبيعي ان تتباين ادارة المصالح الآنية لكل من الموظفين والمنظمات. فالأفراد عن قصد أو عن غير قصد قد يتابعوا النتائج المفيدة لهم لكن ليست بالضرورة أن تكون مفيدة الى المنظمة.

وعلى أية حال، فان بديهية هذه الفكرة هي أن الأشياء تميل إلى الذهاب بسهولة أكثر عندما يوجد هناك طريقة لترتيب الموظف مع الأهداف التنظيمية. وعندما يتم ربط مفهوم العائد بالأداء، من الطبيعي أن يتابع الموظفون النتائج المفيدة بشكل متبادل إلى أنفسهم والمنظمة. وعندما يحدث هذا، يمكن أن تنتج بعض الأشياء المدهشة. فعلى سبيل المثال، ليس من الضروري ان يراقب المشرفون بشكل ثابت للتأكيد بأن الموظفين يعملون الشيء الصحيح. وفي الحقيقة، قد يخرج الموظفون عن طريقهم - فوق وما بعد نداء الواجب، على سبيل المثال - للتأكد بان زملاء العمل يحصلون على المساعدة المطلوبة، وتعمل النظم والعمليات بشكل كفوء، وبالتالي يفرح الزبائن.

ويشير (Gomez-mejia & Balkin,1992) إلى أن نظام الدفع وفق الأداء يؤدي إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع الأفراد العاملين في المنظمة.

كما تشير (سهيلة، 2006) إلى أمكانية استخدام الحوافز المعنوية بفاعلية، إذ إن بعض الأفراد قد يكون لديهم رغبات قوية بما يوفره لهم العمل من حوافز غير مالية أو غير مادية، هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلة هذه الحوافز المواقع الوظيفية الأعلى والعناوين التشريفية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية، إن هذه الحوافز المعنوية ذات أهمية حتى مع وجود التحفيز المادي، فالتحفيز المعنوي قد يلقي استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي.

**4- مبدأ مذهب المساواة The Principle of Egalitarianism:**

تميل اختلافات المكانة والقوة إلى فصل الافراد ويكبّران مهما حدث تفاوت بينهم. أن المفهوم السائد التقليدي "نحن ضدهم Us versus Them" بين المدراء، المستخدمون، وإتحادات العمل يجب أن يستبدل بمفاهيم تعاونية من أجل إدارة العمل. أن أكثر بيئات العمل العادلة تزيل منزلة إختلافات الحالة والقوة في

العملية الانتاجية وتزيد التعاون بين فريق العمل. وعندما يحدث هذا الشيء، فان معدل الإنتاج يُمكن أن يتحسن إذا عمل الافراد الذين عملوا مرّة واحدة في العزلة مع افراد أخرين سوية.

يتمتع معمل فولاذ نوكور (Nucor) بسمعة محسودة ليس فقط لتأسيسه بيئة عمل عادلة ولكن أيضاً للولاء ومعدل إنتاج الموظف الذي نجم عن تلك البيئة. وطبقاً لجون كورنتي (Correnti) وهو رئيس معمل نوكور والمدير التنفيذي له، قد تحدث هذه البئية بالتأكيد على "أن أولئك الذين ينتجون الفولاذ يعرفون بأنّهم ملوك الشركة those who produce the steel know they're the kings of the company". ولا يرى الموظفون في معمل نوكور أن المدراء التنفيذيين يركبون طائرة خاصة أو يستخدموا سيارة الشركة الخاصة. فالإدارة العليا لمعمل نوكور تقع في مكتب صغير في الطابق الأول من بناية مقابلة لمركز التسوق في شارلوت في كارولاينا الشّمالية، وليس في طابق علوي في بناية ناطحة السحاب. ويتم ادراج كل الموظفون أبجدياً في التقرير السنوي.

وتتطلب القوّة المؤثرة التحتية في المنظمات (Movin Powe Downwardl) - اي تشجّيع الموظفين– كثيراً من التغييرات الهيكلية. ويستعمل المدراء في أغلب الأحيان إستطلاعات المستخدم، نظم الإقتراح، دوائر الجودة، اشتراك الموظف في المجاميع، وإتحاد اللجان الإدارية التي تعمل بالتوازي بإيجاد الهياكل التنظيمية. وبالإضافة، يمكن إعادة تصميم تدفق العمل ثانيةً لإعطاء الموظفين سيطرة وتأثير اكثر على عملية إتّخاذ القرارات. أن عملية توسيع الوظيفة، والإثراء، وادارة فرق العمل الذاتية، هي طرق مثالية لزيادة قوة الموظفون والتي يجب أن تؤثر على القرارات، وتعمل إقتراحات من أجل التغيير، أو لاتخاذ الإجراء لوحدهم. وبتقليل مسافات القوة، يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر اشتراك في عملهم؛ وبالتالي ستزداد كفاءة اداء الموظفين في حياة العمل ويتم تحسين الاداء التنظيمي بشكل آني.

إنَّ هذه المبادئ الأربعة – والتي هي المعلومات المشتركة، تطوير المعرفة، ربط العائد بالأداء، ومذهب المساواة - هي القاعدة لتصميم نظم عمل الأداء العالي. وتتقاطع هذه المبادئ مع العديد من مواضيع وممارسات الموارد البشرية التي تحدّثنا عنها في الفصل الثالث. وتساعدنا هذه المبادئ في اكمال الممارسات والسياسات لخلق نظام عمل الأداء العالي العام.

## ثانياً: مفهوم تشريح نظم عمل الأداء العالي:

Anatomy of High-Performance Work Systeme

قلنا في بداية هذا الفصل أن نظم عمل الأداء العالي تندمج مع تراكيب العمل المختلفة، ممارسات الموارد البشرية، وعمليات الإدارة لزيادة الأداء والحالة الجيدة للموظف. وبالرغم من أنّنا لخّصنا المبادئَ التي تقع تحت مثل هذه النظم، فان خصائصها المعيّنة لَم توصف بالتفصيل لحد الآن.

وبالرغم من أنّه قد يكون غير ناضج للإدعاء بأنّ هناك قائمة بسيطة من "أفضل الممارسات" التي يمكن أن تطبّق في كل منظمة لكلّ حالة عمل، هناك بعض الإتّجاهات الواضحة في تصميم العمل، وممارسات الموارد البشرية، وأدوار القيادة، وتقنيات المعلومات التي تخبرنا عن ماهية نظم عمل الأداء العالي. وتم تلخيص البعض منها في الشكل (33).

| | مذهب المساواة | ترابط العائد بالأداء | تطور المعرفة | المعلومات المشترك |
|---|---|---|---|---|
| **تدفق العمل:** | | | | |
| o فرق الإدارة الذاتية | ■ | □ | □ | ■ |
| o التمكين | ■ | □ | ■ | ■ |
| **التوظيف:** | | | | |
| o الأستقطاب الأختياري | □ | □ | ■ | □ |
| o أتخاذ قرار الفريق | ■ | □ | □ | ■ |
| **التدريب:** | | | | |
| o المهارت الواسعة | □ | □ | ■ | □ |
| o التدريب المتناوب | ■ | □ | ■ | ■ |
| o حل المشكلة | ■ | □ | ■ | ■ |
| o تدريب الفريق | □ | □ | ■ | ■ |
| **التعويض:** | | | | |
| o الحوافز | ■ | ■ | □ | □ |
| o مشاركة الكسب | ■ | ■ | ■ | ■ |
| o هامش الربح | ■ | ■ | ■ | ■ |
| o الدفع وفق المهارة | ■ | ■ | ■ | □ |
| **القيادة:** | | | | |
| o الطبقات القليلة | ■ | □ | ■ | ■ |
| o المدربون/ أشخاص | ■ | □ | ■ | ■ |
| **التقنيات التكنلوجية:** | | | | |
| o تقنيات الموارد البشرية | □ | □ | □ | ■ |
| o الأتصالات | ■ | □ | ■ | ■ |

الشكل (33) مفهوم تشريح نظم عمل الأداء العالي

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:681.**

**1- تصميم تدفق العمل وفريق العمل Work-Flow Design and Teamwork:**

غالباً ما تبدأ نظم عمل الأداء العالي بتصميم طريقة العمل. وقد قادت إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة العديد من المنظمات لتصميم تدفق عملهم مرة أخرى. وبدلاً من فصل الوظائف إلى الوحدات المنفصلة، ينصح أكثر خبراء المدراء الآن التركيز على عمليات العمل الرئيسة التي تقود إلى قيمة الزبون- وبعد ذلك تخلق الفرق التي تكون مسؤولة عن تلك العمليات. فعلى سبيل المثال، صممت شركة فيديرال إكسبريس، مرة ثانية عملية تسليمها لإعطاء مسؤولية سواق الشاحنات لجدولة طرقهم الخاصة ولعمل التغييرات الضرورية بسرعة. ولأن السواق لديهم معرفة تفصيلية عن الزبائن والطرائق، شجع مدراء فيديرال إكسبريس السواق على إخبار الزبائن الحالين عن المنتجات والخدمات الجديدة. ومن خلال هذه الطريقة، يملأ السواق الآن نوع من دور ممثل المبيعات للشركة. وبالإضافة الى ذلك، يعمل سواق فيديرال إكسبريس أيضاً سوية كفريق لتمييز العراقيل وحلّ المشاكل التي تبطئ عملية التسليم. ولتسهيل هذه العملية، تم تركيب أجهزة إتصالات متطورة في شاحنات التسليم لمساعدة فرق السواق في موازنة الطرائق.

وبنفس الطريقة، عندما انشأت شركة كولجايت- بالموليف (Colgate-Palmolive) معمل في مدينة كامبردج، في ولاية أوهايو، صمّم مدراء الفرق بشكل محدّد عمليات العمل الرئيسة لإنتاج المنتجات مثل (Ajax، Fab، Dynamo)، ومنظّفات بالموليف. وبدلاً من فصل كلّ مرحلة من مراحل الانتاج الى خطوات تفصيلية، يعمل فريق العمل معاً في عملية جماعية في ملء تلك قناني التنظيف، ورزم المنتجات ووضع علامة تجارية عليها، وتسليمها إلى حوض سفن التحميل.

وبتصميم تدفق العمل مرة أخرى لعمليات العمل الرئيسة، استطاعت شركتي فيديرال إكسبريس وكولجايت- بالموليف أن تؤسّس بيئة عمل والتي

تسهّل وظيفة فريقَ العمل، وتستغل مهارات ومعرفة المستخدمين، وتشجع الموظفين على إتخاذ القرارات، وتزويد الموظفين بعمل ذا مغزى أكثر.

## 2- سياسات وممارسات الموارد البشرية المكملة[1]

Complementary Human Resources Policies and Practices

إنَّ إعادة تصميم العمل لا يشكّل في ذاته نظام عمل الأداء العالي. وينطبق الحال كذلك على مفهوم ادارة الجودة الشاملة واعادة الهندسة. إذ لابد من توفر العناصر المساندة الأخرى لادارة الموارد البشرية الضرورية لإنجاز الأداء العالي. وتقترح عدّة دراسات موخراً بأنّ الأداء والرضاء سيبلغان أعلى مستوى عندما تدمج المنظمات تغييراتها في العمل - تصميم تدفق العمل مع الممارسات الموارد البشرية التي تشجع على تطوير المهارة ومشاركة الموظف.

**ممارسات التوظيف Staffing Practices:**

تبدأ العديد من نظم عمل الأداء العالي بالاستقطاب التوجيهي العالي جداً وممارسات الإختيار. ويميل الاستقطاب إلى أن يكون واسع ومركّز لكي يحصل على أفضل مجموعة من المرشّحين التي يتم اختيارهم. ثمّ، بإختيار الأفراد الماهرين مع القدرة على التعلّم بشكل مستمر والعمل بشكل تعاوني، ستحافظ المنظمات على تعويض الوقت والنفقات التي تم استثمارها في عملية الإختيار. فالموظفون الموهوبون يتطورون بسرعة أكبر وبوقت أقل. وفي أغلب الأحيان تحاول المنظمات على توفير المال من خلال الوظيفة السطحية من الإستئجار. وكنتيجة لذلك، ستخاطر المنظمات بإستئجار الناس الخاطئين وتصرف مبالغ أكثر على التدريب والتوظيف، القطع، وإستخدام البديل. وخصوصاً في المنظمات التي تحاول أَن تبقى طرية (Lean)، ربما بعد دورة مؤلمة من التقلّص، يمكن أن تكون نظم العمل العالية الأداء ذات أداة للأداء الفعّال.

وفي منظمة نيسان سميرنا (Nissan Smyrna)، ومنظمة جورجيا (Georgia) يتم سحب مقدمو طلبات الوظيفة المحتملين من مجموعة الأفراد الذين دُرّبوا على تقليل النفقات والذين يتلائمون للعمل في الفرق العالية الأداء. وفي المنظمات الأخرى، مثل ماسي بولوك، جنرال موتورز، ومعمل أغذية Gaines المحبوب، يختار أعضاء الفرق زملائهم. وتعطي هذه الممارسة سيطرة الموظفين على القرارات حول زملاء عملهم واقامة علاقات طيبة مع أعضاء الفريق الجدد وبسرعة.

**التدريب والتطوير Training and Development:**

يركز التدريب مثل الاستقطاب والإختيار، على ضمان امتلاك الموظفين للمهارات المطلوبة لإستلام مسؤولية أعظم في بيئة عمل عالية الأداء. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة مصاعد شنايدلر (Schindler) ستون ساعة تدريب قبل تأجير وهي طريقة تقدم أمراً وإختبار في مثل مواضيع التوجيه، تأريخ الشركة، الأمان، وسياسات واجراءات المعمل، وتقنيات الوقت المحدد. أن التدريب قبل التأجير هو الاساس الذي تم عليه بناء برنامج تدريب شركة شنايدلر. ويجب تطوير التدريب المستمر اثناء سير العمليات، بناء الفريق، التشجيع، والتدريب التربوي الشخصي لنمو الفرد.

وبنفس الطريقة، يتلقى أعضاء فريق شركة زحل (Saturn) عدّة مئات من ساعات التدريب في شهورهم الأولى. ويركز التدريب على تقنية المهارات، حل المشكلة، والمهارات الشخصية. ويتطلب التأكيد على فريق العمل، المشاركة، والتحسين المستمر من الموظفين ان يُطوروا فهم أوسع لعمليات العمل التي يؤديها الافراد الاخرون حولهم بدلاً من الإعتماد على معرفة وظائفهم الخاصة. ولإنجاز هذه المهمة، تستعمل المنظمات على نحو متزايد مفهوم تقاطع التدريب، أي تدريب الموظفين في الوظائف في مناطق وثيقة الصلة بملكهم. وقد طبقت المرضات في الوحدة الولادية لنظام الصحة الاساسي هذا المفهوم لكي تسهّل امكانية إيجاد

فريق العمل وتعاون ما بين الوحدات المختلفة؛ ويساعد الممرضات على رعاية تمييز مواقع الإضطرابات الذي تحدث في عدّة وظائف ويسمح لهن بإقتراح مناطق التحسين.

وما بعد التدريب الفردي، اسست شركة ايستمان الكيمياوية (Eastman) عملية شهادة التدريب التي تساعد على ضمان تفاعل عملية الفرق السليمة من خلال سلسلة مراحل النضج. وتصدّق الفرق على قدراتها لتوظيف المعرفة والمهارات في مناطق مثل توقّعات الزبائن، تكييف العمل، والأمان. ولأن هذه المهارات يجب أن تُجدّد بشكل مستمر، يتطلب من شركة ايستمان الكيمياوية أن تراجع باستمرار كفاءات الفرق المصدّقة المستوية بشكل دوري.

**التعويض** Compensation:

إنَّ القطعة (Piece) المهمة الأخرى من نظام عمل الأداء العالي هي الصفقة التعويضية. ولأن نظم عمل الأداء العالي تطلب العديد من الأشياء المختلفة من المستخدمين، فأنه من الصعب عزل المفهوم على حدة لدفع تلك الأعمال لكل شخص. وكنتيجة لذلك، تجرّب العديد من الشركات خطط التعويض البديلة. ومن أجل ربط الدفع والأداء، غالباً ما تتضمّن نظم عمل الأداء العالي بعض أنواع حوافز الموظف. فعلى سبيل المثال، يرتبط معدل (10٪) من طريقة دفع موظفين شركة زحل بأهداف الجودة والتدريب. تركز الحوافز التنظيمية الأخرى مثل كسب الربح، المشاركة في الربح، وخطط ملكية اسهم المستخدم، تركز على النتائج التي تفيد الموظفين والمنظمة سويةً.

ويشير (الطائي وآخرون، 2006) إلى أن الأجر والتعويض السليم، من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافئات.

هذا المبدأ بسيط في ظاهره ألا أن تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر، بل على كل المكافئات التي تمنحها وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط. وفيما يلي أهمها:

- **تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة:** ولهذا تستند الأنظمة السلعية على نتائج عملية تقييم للوظائف (Job Evaluation) تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.
- **تحديد العلاوات والمكافئات والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف:** ولهذا، تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء (Performance Evaluation) الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافئات التي يستحقها.
- **اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في المنظمة:** وهي صيغة تستخدمها الكثير من المنظمات الكبرى لربط مبالغ المكافئات والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلاً.

ونود أن نشير هنا، إلى وجود العديد من الطرائق للدفع التعويضات التي من الممكن مناقشتها كما هو الحال في نظم خطة (Scanlon)، خطة (Rucker)، وخطة (Improshare)، وخطة جانت وخطة فردريك تلير وطريقة أمرسون وطريقة راون وغيرها من الطرائق المستخدمة في دفع التعويضات. حيث تم استخدامها من قبل شركات عدة مثل شركة (TRW)، وشركة ويرهاوزير، وشركة (Xaloy) لإنتزاع إقتراحات الموظف وتكافئهم للمساهمات إلى معدل الإنتاج.

**فعلى سبيل المثال سوف نناقش خطة سكانلون Scanlon:**

تهدف هذه الخطة إلى تشجيع روح العمل الجماعي، الذي يحقق خفض التكاليف بحيث يفيد كافة العاملين من الوفورات التي تتحقق والمتمثلة بشمول كافة العاملين في المكافأت التي توزع عليهم، وتوفير الحوافز المتوقفة على تحقيق الكفاية في المنظمة فضلاً عن تحقيق الزيادة في الارباح الناتجة عن زيادة

الكفاءة بسبب سهولة إدخال التحسينات في العمل واستخدام الاجهزة والمعدات المتطورة والذي يرجع للحماس الجماعي.

وبموجب هذه الخطة سيتم تكوين لجان من الإدارة والأفراد العاملين للمشاركة والبحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية، وعندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية أو انخفاض في التكاليف، يتم على ضوء ذلك توزيع الزيادة على جميع الأفراد العاملين في المنظمة والإدارة.

**مثال على ذلك :-**

باعت أحدى الشركات التسويقية منتجات/ حقائب جلدية وحققت ارباح بمقدار (1000000) مليون دينار علماً أن التكلفة المبذولة في الصنع / الإنتاج / الحقائب الجلدية هي بنسبة (45٪) وأذا تمكنت المنظمة من خلال تطبيق أساليب الكفاية في العمل من خفض التكلفة بنسبة (40٪) من قيمة المبيعات.

**فما هي المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة والأفراد العاملين لديها؟**

**الحل :-**

**التكلفة قبل استخدام أساليب الكفاية = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح**

**= 45٪ × 1000000 = 450,000 دينار.**

**التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاية = نسبة التكلفة × قيمة الارباح**

**= 40٪ × 1000000 = 400.000.**

**قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام – التكلفة بعد الاستخدام**

**= 450.000 – 400.000 = [1] 50000 دينار.**

(1) يجري تقسيمها بين العاملين والإدارة.

وربما تدمج نظم عمل الأداء العالي خطط دفع المهارة الأولية أيضاً. وبطريقة دفع الموظفين على أساس عدد مهارات العمل المختلفة التي لديهم، تأمل المنظمات مثل (Canada Shell)، و(Nortel Networks)، و(Honeywell) الى خلق قاعدة المهارة الواسعة بين الموظفين ومجال أكثر مرونة من الناس للإدارة بين الوظائف المترابطة. وكلتا هذه النوعيات هي مفيدة في بيئة عمل الأداء العالي وقد تبرر النفقة الإضافية في التعويض. وقد جربت شركة (Honeywell) مفهوم "رأسمال الداخلي Intracpital" وهو عبارة عن مجموعة من أموال الموظفين التي يمكن أن تصرف على التحسينات الكبيرة إذا لبت الشركة الأهداف الربحية.

وبالأضافة إلى ربط الدفع والأداء، تستند نظم عمل الأداء العالي أيضاً على مبدأ مذهب المساواة. ولتعزيز هذا المبدأ في إثنان من معامل شركة (Monsanto) التي تستعمل نظم العمل العالية الأداء، إلغت مؤخراً خطة تعويض إدارة لكل ساعة اضافية وإستبدلته بأجور القوة العاملة. أن خطة الدفع المفتوحة، حيث يعرف كلّ شخص ما يعمله الآخرون، وهي ميزّة أخرى من نظم التعويض تُستعمل لخَلق بيئة أكثر عدالة والتي تُشجّع تدخّل وإلتزام الموظف.

3- **عمليات الإدارة وقيادتها** Management Processes and Leadership،

تظهر قضايا القيادة في عدّة مستويات بنظم عمل الأداء العالي. ففي مستوى المدير التنفيذي من الضروري أَن يكون هناك دعماً واضحاً لبيئة عمل الأداء العالي، وللتغييرات في الثقافة التي قد ترافق هذه البيئة، ولتعديل عمليات العمل الضرورية لدعم التغيير.

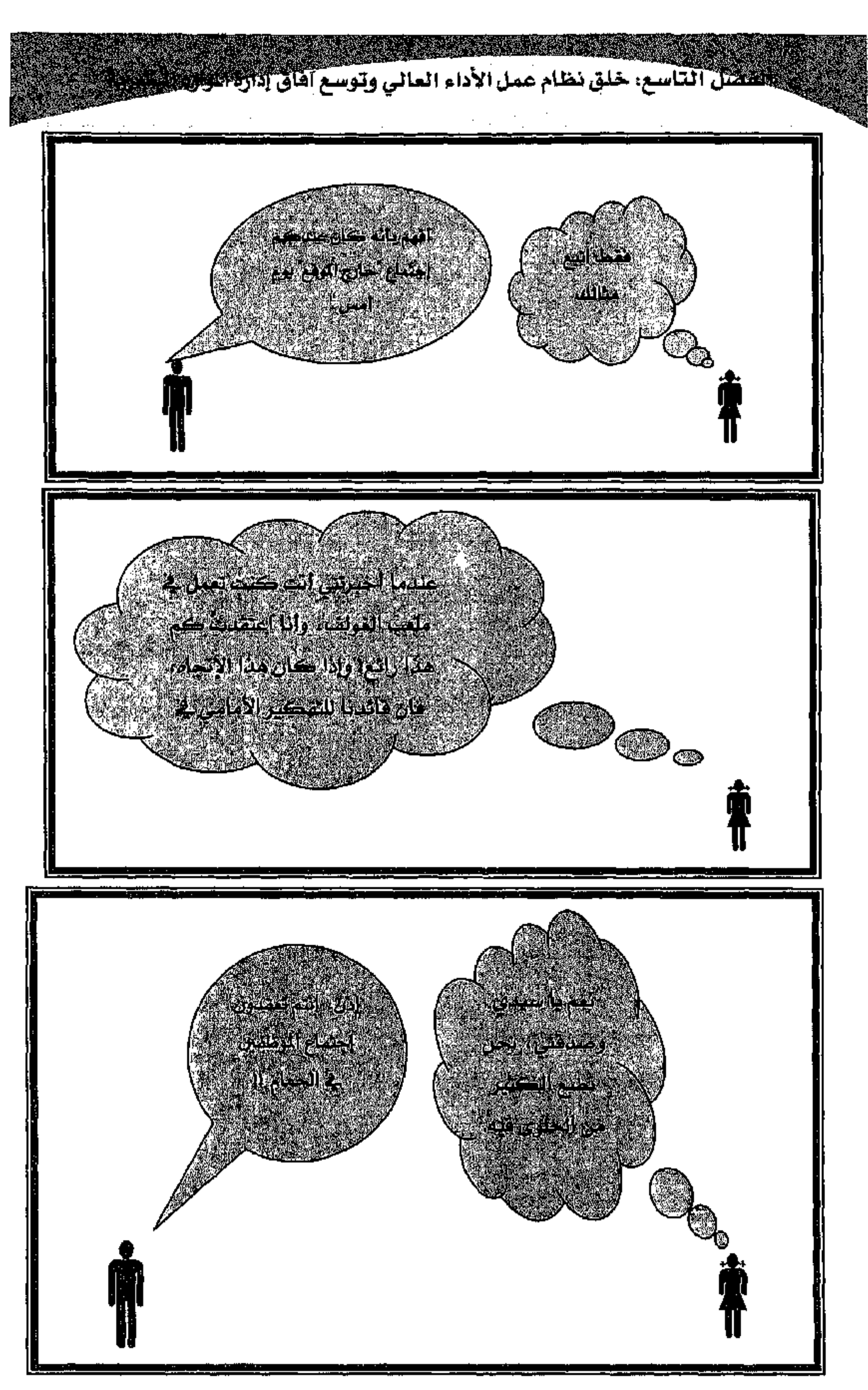
ووجدت المنظمات مثل فنادق (Doubletree)، وأمريكان أكسبريس، و(Reebok) الدولية بأن النجاح لأي نظام عمل الأداء العالي يعتمد على التغيير الاول لأدوار زعماء الفريق والمدراء. ومع الطبقات الأقل من الإدارة والتركيز على منظمة أساسها الفريق، فان دور المدراء والمشرفين يختلف جوهرياً في بيئة نظم عمل الأداء العالي. يُنظر الى المدراء والمشرفين على أنهم مدربون، يسهلون العمل،

وموحدّين لجهود الفريق. وبدلاً من فرض طلباتهم أوتوقراطياً على الموظفين والمراقبة المباشرة للتأكيد على امتثال العمال، يمتلك مدراء نظم عمل الأداء العالي مسؤولية لإتخاذ القرارات مع المستخدمين. ومن الطبيعي، ان مصطلح "المدير" يستبدل بمصطلح أخر "قائد الفريق". وفي عدد متزايد من الحالات، تشترك القيادة بين أعضاء الفريق. فعلى سبيل المثال، في شركة (Kodak) يتناوب قادة الفريق في المراحل المختلفة في تطوير الفريق. وبدلاً عن ذلك، يلعب الأفراد المختلفون أدوار القيادة الوظيفية متى ما تم طلب خبرتهم المعيّنة.

**4- تقنيات المعلومات المساعدة** Supportive Information Technologies،

يجب أن تضاف تقنيات المعلومات والإتصال إلى إطار نظم عمل الأداء العالي. تخلق تقنياتُ الأنواع المختلفة بناء تحتي للإتّصال وإشتراك المعلومات الحيوي إلى أداء تجارة الاعمال. على سبيل المثال، تعرف شركة فيديرال إكسبريس، بإستعمالها لتقنية المعلومات لتوجيه طريق الرزم. ويساعد نظام سير الموظفين في مراقبة كُلّ رزمة، والاتصال بالزبائن، ويميّز ويحل المشاكل بسرعة، واستخدمت صناعات (Sally) في أورلندو، فلوريدا، تقنية المعلومات لتعيين الموظفون في فرق المشروع المختلفة. وتتخصّص الشركة في عمل "الدمى المتحرّكة"، جمع من الأسلاك ومطّاط التي تستعمل لصناعة العاب الدمى كما في افلام كارتون دزني (Disney). ويوظف الصنّاع في عمل صناعات شركة سالي في عدة فرق المشروع. وتم تطوير نظام حاسوبي متطور من قبل الشركة يساعد على وضع ميزانية وتعقيب وقت الموظف الذي يقضى في المشاريع المختلفة.

ولكن تقنيات المعلومات لا يلزم أن تكون تقنية متطورة دائماً. ويحدث أغنى إتصال عندما يكون الاتصال وجهاً لوجه. إنّ النقاط المهمة هي أن نظم عمل الأداء العالي لا تستطيع النجاح بدون إتصالات مناسبة ودقيقة. (راجع مبدأ المعلومات المشتركة) ومن الطبيعي ان تركز المعلومات على مركزية خطة وأهداف العمل، وحدة ونتائج تشغيل الشركات، والمشاكل والفرص الأوّلية، وأداء المنافس.


فقط أتبع
أفهم بأنه كان عندكم اجتماع خارج الموقع يوم أمس.
عندما أخبرتني أنك كنت تعمل في ملعب الغولف، وأنا اعتقدت كم هذا رائعاً وإذا كان هذا الاتجاه فإن فائدتنا للتفكير الأمامي في
نعم يا سيدي وصدقني، نحن نصنع الكثير من الحلول فيه
إذن، أنتم تعقدون اجتماع الموظفين في الحمام!!

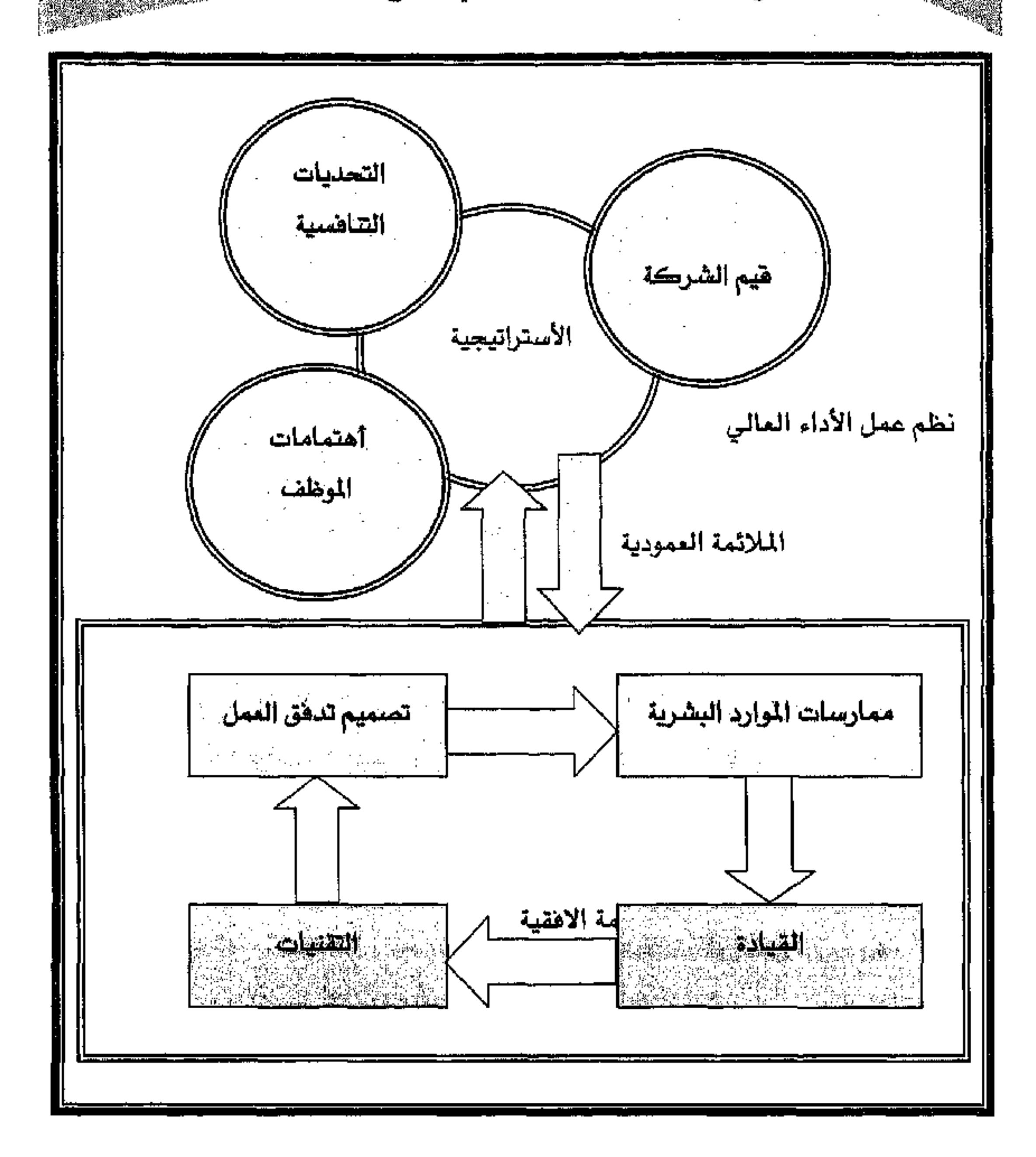
## ثالثاً: الملائمة معاً Fitting It All Together

تسلط كل هذه الممارسات الضوء على القطع (Pieces) الفردية نظام عمل الأداء العالي. وبينما أكدنا في كافة أنحاء هذا النصّ بأنّ بعض ممارسات الموارد البشرية أفضل من الممارسات الاخرى، كما بينا في نظم عمل الأداء العالي ان القطع ثمينة جداً في مصطلحات لكيفية مساعدتها الكاملة لوظيفة النظام ككل. ويساعد التخطيط الجيد للتأكيد بان كل القطع تطابق وتترابط بالأهداف الإستراتيجية العامّة للمنظمة. وتنعكس هذه الفلسفة في بيان مهمّة شركة محركات زحل، وهي منظمة نموذجية لنظام عمل الأداء العالي. أن مهمّة شركة زحل هي "تطوير وتصنيع سوق العربات في الولايات المتّحدة التي تعد قادة العالم.... من خلال تكامل الافراد، التقنية، ونظم العمل". ويخلص الشكل (34) الترابط الأفقي والعمودي المطلوب لملائمة نظم عمل الأداء العالي معاً.

### 1- ضمان الملائمة الأفقية Ensuring Horizontal Fit:

تَحْدث الملائمة الأفقية عندما تتكامل وتعزز العناصر الداخلية لنظام العمل أحدهما الآخر. فعلى سبيل المثال، نظام إختيار النسبة الأولى قد يكون غير مفيد إذا لم يعمل بالإرتباط مع نشاطات التطوير والتدريب. وإذا كان برنامج التعويض الجديد يعزز السلوك الذي يعارض مباشرة إلى الأهداف المعروضة في تخطيط الأداء، وسيعمل العنصران في مواقف مختلفة.

وهذه الطبيعة الحقيقية للنظم. وتؤثر التغييرات في عنصر واحد على كلّ المكوّنات الأخرى. ولأن القطع كلها مترابطة، ربما لا يكون تأثير لنظام التعويض الجديد على الأداء إذا تم تطبيقه بمفرده. وتعني الملائمة الأفقي اختبار للتأكد من أن كلّ ممارسات الموارد البشرية، تصميمات العمل، عمليات الإدارة، والتقنيات التي تكمّل أحدهما الآخر. ومن خلال تداخل العمل وممارسات الموارد البشرية في مركز النظام العالي الأداء الفعّال.




الشكل (34) تحقيق الملائمة الأستراتيجية

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:686.**

### 2- تأسيس الملائمة العمودية Estblishing Vertical Fit،

لإنجاز الملائمة العمودية، يجب أن تدعم نظم عمل الأداء العالي أهداف وإستراتيجيات المنظمة. وهذا المفهوم يبدأ بتحليل ومناقشة التحديات التنافسية، القيم التنظيمية، وأهتمامات الموظفين والنتائج في بيان الإستراتيجيات التي تنجزها المنظمة.

وعلى سبيل المثال، تستخدم شركة (Xerox) عملية التخطيط المعروفة باسم "الإدارة للنتائج- Management for Results" التي تبدأ ببيان قيم وأولويات الشركات. وهذه القيم والأولويات هي التي تؤسس أهداف المنظمة لمدة ثلاثة او خمسة سنوات. تؤسس كل وحدة عمل أهداف سنوية مستندة على هذه الأهداف، وتتعاقب العملية خلال كل مستوى من مستويات الإدارة. وفي النهاية، كُلّ موظف ضمن شركة (Xerox) لديه "خط الرؤية" الواضح لقيم وأهداف المنظمة ولذا يمكن أن يرى الموظف كيفية تأثير الجهد الفردي.

وتساعد هذه الجهود لإنجاز الملائمة العمودية في التركيز على مساعدة تصميم نظم العمل العالية الأداء على الأولويات الإستراتيجية. وتؤثر الأهداف التالية نحو إحتواء الكلفة، تحسين الجودة، خدمات الزبائن، وسرعة التسويق المباشر على مهارات الموظفين والمهارات الضرورية الناجحة. وليست الكلمات نحو "الانخراط"، "المرونة"، "الكفاءة"، "حل المشكلة" و"فريق العمل" هي كلمات متحجرة. فهي مترجمة مباشرةً من المتطلبات الإستراتيجية لمنظمات اليوم. وقد صممت نظم عمل الأداء العالي لربط مبادرات الموظف إلى تلك الإستراتيجيات.

## رابعاً: تطبيق النظام Implementing the System

حتى الآن تكلمنا عن مبادئ وممارسات وأهداف نظم عمل الأداء العالي. ولسوء الحظ، تعدُّ قضايا التصميم هذه من المحتمل أن يكون أقل من نصف التحديات التي تجب أن تنفذ في ضمان نجاح النظام. ومعظم ما يبدو في حالة جيّدة

في هذا البحث تصبح غير مرتبة أثناء التطبيق. وطلبت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) من المدراء والمستشارين لتمييز العوامل الحاسمة التي يمكن أنْ تصنع أو تكسر نظام العمل العالي الأداء. وعرف المستجيبون النقاط التالية كالأعمال الضرورية للنجاح، أنظر الشكل (35):

- عمل حالة الزامية لتغيير ترتبط بإستراتيجية عمل الشركة.
- التأكد من أن التغيير يعود بالاصل الى المدراء المالكين والمدراء الرئيسن.
- تخصيص مصادر كافية لكي تدعم جهد التغيير.
- الضمان المبكر والإتصال الواسع.
- التأكد من ان الفرق تنفذ السياسة بسياق شامل.
- تأسيس طرق لقياس نتائج التغيير.
- التأكد من ان هناك إستمرارية للقيادة والأبطال.

والعديد من هذه التوصيات قابلة للتطبيق لأي مبادرة تغيير تقريباً، ولكنّها مهمة خصوصاً لجهود التغيير العريضة التي تميّز نظم عمل الأداء العالي. وتم مناقشة البعض من القضايا الحاسمة كما في أدناه.

**1- بناء حالة عمل تجارية للتغيير** Building a business Case for Change،

في بعض المنظمات، تعد فكرة نظم عمل الأداء العالي شيء جديد جداً وبشكل جذري مختلفة عن الطريقة التي تعمل بها الأشياء بشكل مألوف. وأي واحدة من قطع النظام هذه تمثّل إبداع في مفهوم إدارة الموارد البشرية: حيث ان مصطلحات فريق العمل، التدريب المتناوب، الدفع وفق مبدأ المهارة، استقطاب المستخدم، تقنية المعلومات، وما شابه ذلك تكون أفكار جديدة نسبياً إلى بعض الموظفين والمدراء. ومن المؤكد ان الاستعمال المشترك لهذه المصطلحات قد يترتب عليه نتائج عكسية. ويمكن ان يكون التغيير مخيف لأنه يطلب من الأفراد ان

يتركوا الطرائق القديمة لعمل الأشياء وقبول مداخل جديدة لم يتم اختبارها على الأقل.

وللحصول على الإلتزام الأولي إلى نظم عمل الأداء العالي، يجب على المدراء أن يبنوا حالة التغييرات المطلوبة لنجاح المنظمة. فعلى سبيل المثال، حاول المدراء التنفيذيون في شركة هارلي ديفيدسن تأسيس مجموعات استقطاب الموظف بدون استعراض إلتزامَهم الشخصي الخاص أولاً بالبرنامج. وليس من المستغرب، كان الموظفون غير ميالين وفي بعض الحالات يشير الموظفون إلى التغييرات المقترحة على انه "برنامج جيد" ويطبق من قبل قسم الموظفين. وتعلم المدراء التنفيذيون لشركة هارلي - ديفيدسن طريقة صعبة بأنّ الإلتزام من القمة ضروري لكي تؤسّس ثقة متبادلة بين الموظفين والمدراء. وفي دراسة حديثة حول تطبيق شروط نظم عمل الأداء العالي، تم اكتشاف بأن عضو الإدارة العليا يلعب دور الضامن نموذجياً أو البطل، ويصرف العضو جزء كبير من وقته في دور الاتصال مع الموظفين حول الأسباب والمداخل للتغيير.

إنَّ إحدى أفضل الطرائق لإيصال حاجات العمل أَن يرى الموظفون ماهية العمل في وقتنا الحالي - وأدائه الحالي وقابلياته. وبعد ذلك يرى الموظفون ماهية احتياجات المنظمة في المستقبل. وتمثل الفجوة بين اليوم والمستقبل نقطة البداية للمناقشة. وعندما يرغب المدراء التنفيذيون في شركة (TRW) ان يعملوا حالة تغيير لنظم عمل الأداء العالي، فأنهم يستعملوا إستطلاعات الرأي وبيانات الموظف على كلف المبيعات. وتم تزويد البيانات بالذخيرة الكافية للحصول على المحادثة التي تؤدي الى التغييراتَ مطلوبة وأثارة بعض الإقتراحات حول كيفية أمكانية التطبيق.

وتبين قضايا إدارة الموارد البشرية الموضحة في نموذج رقم (1) ما حدث عندما إشترت شركة (BMW) لاند روفر البريطانية وبدأت بجعل التغييرات بدون

كلام أولي خلال اهتمامات العمل. ومن المضحك، في هذه الحالة، لم تلتزم شركة (BMW) بنظم عمل الأداء العالي الفعّالة بشكل غير متعمد.

2- **تأسيس خطة الإتصالات** Establishing a Communications Plan:

لاحظ مجلس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير حول نظم العمل العالية الأداء بان تقديم نظام إتصال ناقص هو من الخطأ الاكثر تكراراً التي ترتكبه الشركات أثناء عملية التطبيق. بينما أكدنا على أهمية الإلتزام التنفيذي، إذ أن الاتصال من الأعلى للأسفل هو إتصال غير كاف. ويمكن ان يؤدي الإتصال عن طريقين الى القرارات الأفضل، بل ايضاً تساعد في تقليل مخاوف وقلق الموظفين.

فعلى سبيل المثال، حاولت منظمة (Solectron)، وهي المنظمة الفائزة بجائزة بالدريج الوطنية الممتازة، تطبيق نظم العمل العالية الأداء للإستفادة من معرفة وتجربة مستخدميها. ووضح برنامج تجريبي طُبّقته الشركة مكاسب فورية في معدل الإنتاج تقريباً بنسبة (20) بالمائة بعد الانفتاح نحو الفرق المسيّرة ذاتياً وتعويض الفريق. وبالرغم من أن نمو شركة (Solectron) السريع لأكثر من (50) بالمائة في السنة من غير المحتمل بأنَّ يتم فصل المدراء المتوسّطون، الاّ ان العديد منهم قاوم التغيير نحو نظام عمل الأداء العالي. فقد إستاؤوا من خسارة المنزلة والسيطرة التي رافقت إستعمال الفرق المشجَّعة.

وإذا شارك مدراء شركة (Solectron) في المناقشات حول النواحي المالية ونواحي العمليات من العمل، فانهم لا يخافوا جداً من التغيير. ويتم الدفع مقابل التبادل والإتصال المفتوح في مرحلة مبكرة الى ان يتجلى النظام. ويساعد الحوار المستمر على كل المستويات في إعادة تأكيد الإلتزام، والجواب على الأسئلة التي تنشأ، وتميّز المناطق التحسينات في كافة أنحاء التطبيق. وتذكّر بأنّ إحدى مبادئ نظام عمل الأداء العالي هي الاشتراك في المعلومات. وهذا المبدأ ذو دور فعّال يؤدي إلى النجاح أثناء التطبيق وحالما يتم تطبيق النظام.

## نموذج رقم (1) قضايا إدارة الموارد البشرية

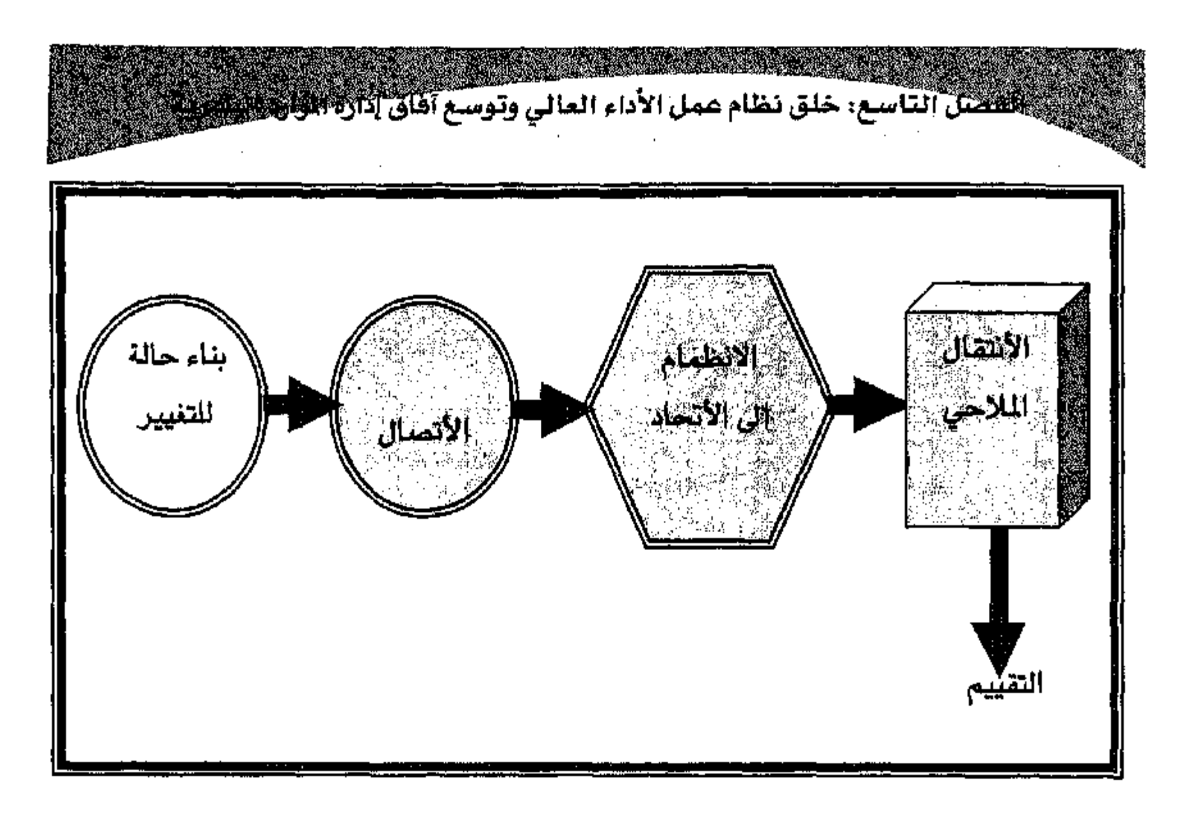
### فكرة شركة اللاند روفر البريطانية وبي إم دبليو:

قبل بضعة سنوات مضت، وجدت شركة اللاند روفر البريطانية وهي شركة صناعية مختصة بأنتاج مركبات الدفع الرباعي، نفسها محاطة بسمعة سيئة للجودة الرديئة ومعدل الإنتاج. ثمّ مرّت بها فترة تحويل أساسي. وفرضت الشركة تدريب شامل (بضمن ذلك إعطاء كُلّ مستخدم عائد تدريب شخصي لكي يستعمل في كل موضوع)، وتطبيّقَ طرائق الإنتاج على أساس الفريق، وتخفيض عدد تصنيفات العمل المنفصلة، وتطوّرَ علاقات أكثرَ تعاونية بالعمل المُنظّم، وبدأت ببرنامج الجودة الشاملة.

وكنتيجة لهذه التغييرات، ارتفع معدل الإنتاج بنسبة (25) بالمائة، وارتفعت جودة وكفاءة الانتاج. وبالعمل في بيئة تنافسية جداً، انتجت شركة لاند روفر وباعتْ اكثر من ثُلث المركبات. وعلى أساس هذه التغييرات، تم تصديق الشركة على أنها مرشح "المستثمرون في الافراد في المملكة المتحدة". ويَعْرفُ هذا المعيار الوطني المنظمات التي تتبع انخراط وتطوير الافراد في قلب إستراتيجية عملها.

وحتى الآن، اشترت بي إم دبليو الشركة. وبالرغم من الدليل الهائل الذي يُوثّقُ فعالية طرائق الإدارة الجديدة وتغيّر الثقافة، بدأت شركة بي إم دبليو بإمْلاء التغييرات ضمن إسلوب الشهور. وألغت التغييرات التحويل الثقافي، وعكس التحسينات في الجودة والكفاءة.

**Source: Jeffrey Pfeffer, "When It comes to" Best practices' – why Do Smart Organization Occasionally Do Dumb Things?" Reprinted from Organization Dynamics, Summer 1996, Copyright © 1996 American Management Association International. Reprinted by permission of American Management Association International, New York, N.Y. All rights reserved. Http:// www.amanet.org.**

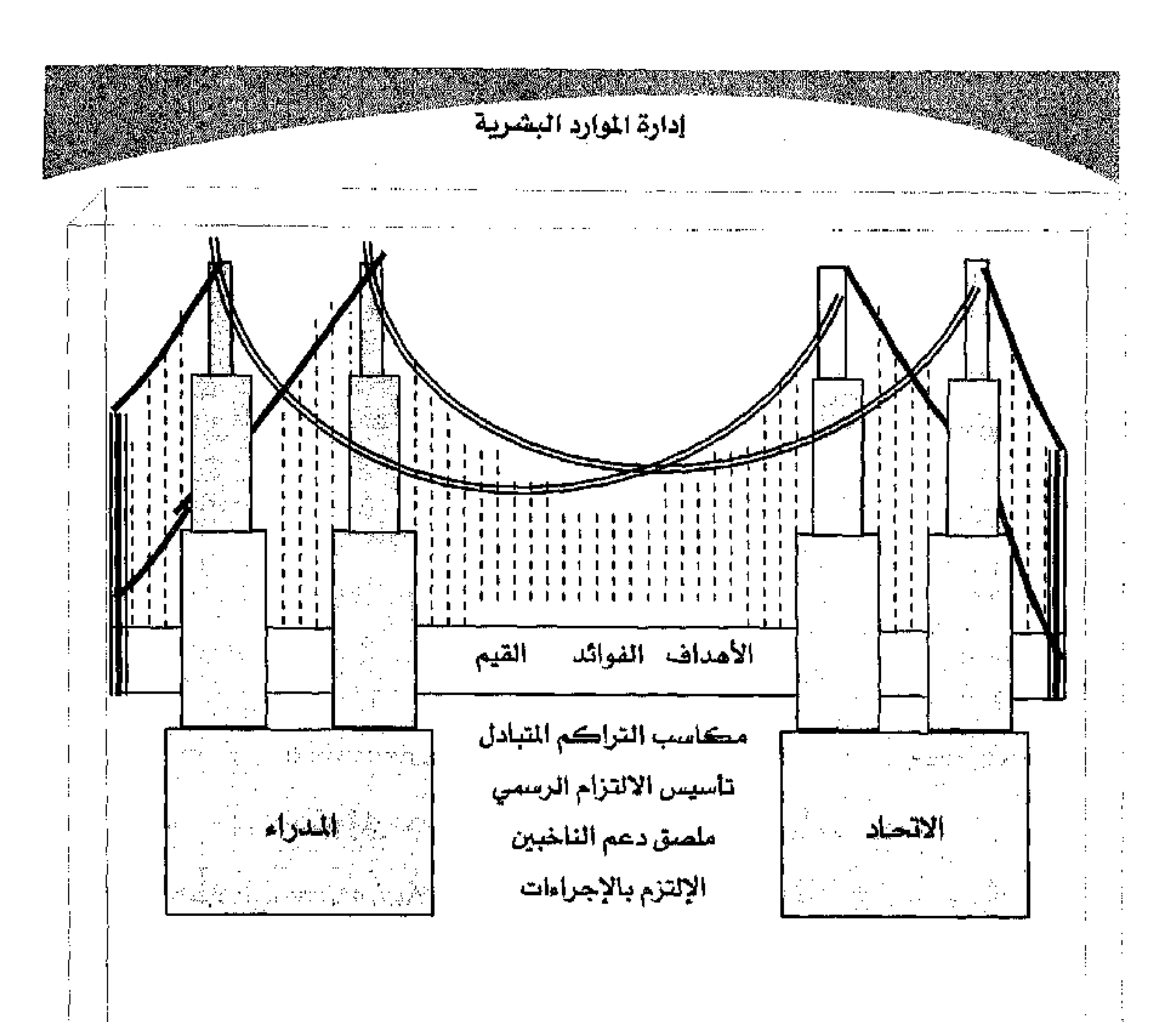



**الشكل (35) تنفيذ نظم عمل الأداء العالي**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:687.**

3- **الاندماج الى الإتحاد** Involving the Union:

أن الأساليب الإستبدادية للإدارة والمداخل المجابهة لمفاوضات العمل تتحداها المداخل الأكثر إطلاعاً والتي تروج للتعاون والأنضمام. وتساهم التغييرات الجذرية الداخلة في تطبيق نظم عمل الأداء العالي أحياناً في الانضمام إلى أعضاء الإتحاد مبكراً وابقائهم شركاء وثيقوا الصلة في عملية التطبيق والتصميم. ويوضح الشكل (36) كيفية بناء جسر نحو علاقة تعاونية ضمن الإتحادات في تطبيق نظام عمل الأداء العالي.




**الشكل (36) بناء التعاون في الاتحادات**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:690.**

**المكاسب التراكمية المتبادلة** Cultivate Mutual Gains:

من أجل تأسيس التحالف، يجب على المدراء وممثلو اليد العاملة (نقابة العمال) أن يحاولوا إيجاد حالات "الربح – الربح"، حيث ان جميع الاطراف تكسب من تطبيق نظم عمل الأداء العالي. وفي مثل هذه الحالات، أكتشفت بعض منظمات مثل (Shell & Weyerhauser) بأن مفاوضات (الدعم وفق الفائدة) (التكاملي) بدلاً من المساومة الموقعية تؤدي إلى علاقات ونتائج أفضل مع

ممثلي الإتحاد. فالثقة هي مكون هش لاي تحالف وتنعكس في الدرجة التي يتلائم فيها الأطراف في مشاركة المعلومات وإتخاذ القرارات. ومنذ مدّة، اشرك نظام مانيتوبا الهاتفي أعضاء الإتحاد في أتخاذ القرارات عن ممارسات العمل، وبسبب هذا النظام، استطاع مدراء الشركة أن يبنون ثقة متبادلة ويحترمون الإتحاد. ونضجت هذه العلاقة إلى نقطة مكنت الاتحاد ومدراء الشركة الآن من تصميم، اختيار، وتطبيّق التقنيات الجديدة معاً. وبالعمل الجاد في تطوير الثقة إلى الأمام، أما في الإتحاد أَو المكان اللانقابي، فأنه من الأرجح ان كل طرف سيفهم كيف يستفاد كل فرد من مفهوم نظم العمل العالية الأداء؛ وستكون المنظمة أكثر تنافسية وسيمتلك الموظفون كفاءة عالية من حياة العمل، وستتمتع الإتحادات بدور قوي في تمثيل المستخدمين.

**تأسيس الإلتزام الرسمي Establish Formal Commitment:**

تتسم أكثر تحالفات الإدارة بشرعية خلال الرمز الملموس للإلتزام. وهذا قد يتضمّن وثيقة رسمية توضّح تدخّل الإتحاد، رسائل التفاهم، وبنود إتفاقية المفاوضة الجماعية، وتأسيس المنتديات المشتركة بالتفويضات الواضحة. وأسست شركة (MacMillan Bledel) وهي شركة منتجات الخشب، لجنة عمليات مشتركة من ممثلي العمل والإدارة العليا لمناقشة القضايا العملية الواسعة المتصلة بنظم العمل العالية الأداء بشكل دوري. وتخدم هذه الأنواع من الإلتزامات الرسمية، المتعلقة بإستثمارات المصادر الملموسة، غرضين هما:

- تعد هذه الالتزامات إشارة خارجية من إلتزام الإدارة.
- تؤسس لعلاقة مستمرة حتى إذا غادر أبطال المشروع.

## تبني دعم الناخبين الرئيسن الآخرين:

Foster Support of Other Key Constituents

بالأضافة إلى قيادة الإتحاد، فأنه من الضروري توفر دعم للناخبين الرئيسن الآخرين. حيث يجب ان يضمن القادة بأنّ الفهم والدعم هي أمور قوية في كل المستويات، وليس فقط قوة بين تلك المستويات في الجناح التنفيذي. ولإنجاز هذا الإلتزام، جعلت بعض المنظمات وظيفة علاقات العمل غير مركزية، وأعطاء المسؤولية إلى المدراء المباشرين المحليين واختصاصيّ الموارد البشرية، للتأكيد بأنهم مسؤولون ومتعهدون لتطوير بيئة عمل الأداء العالي. فعلى سبيل المثال، نقلت شبكات (Nortel) مسؤولية رسمية عن علاقات العمل إلى مدير مصنعها خلال إتفاقية مفاوضتها الجماعية مع الإتحاد. ويشغل المدراء المباشرون الآن منصب أعضاء مجلس علاقات المستخدم، وهو مسؤول عن المساومة المحليّة بالإضافة إلى الاستماع الى جلسات الشّكاوي التي تثيرها الموارد البشرية. وبعيداً عن الالتزام التي يحدثه التغيير، فان أهم سبب لإعطاء المسؤولية للمدراء المباشرين لعلاقات الموظف في انها تساعد في تأسيس علاقات عمل مباشرة مع الإتحاد.

## الإلتزم بالإجراءات Adhere to Procedures:

حالما يتم تأسيس العمليات، الإتفاقيات، والقواعد الإجرائية، فأنها جاهزة لسلامة العلاقة. وكما وصف (Ruth Wright) وهو منسّق مجلس مدراء العلاقات التنفيذيين الصناعيين، الحالة على أن "الاجراء هو (السجادة- Rug) التي يقف عليها المتحالفون. ويحافظ الإجراء على مركزية الأطراف، وهي وسيلة فعّالة لضمان انتشار سيادة الديمقراطية والإنصاف".

وفي أكثر الحالات، تعمل عملية "النمو المحلي – Home Gromn" أفضل من أي عملية تتبنى من مكان آخر. وكل منظمة لها ظروف خاصة، ويجب على الأطراف الالتزام بالإجراءات التي اخترعوها.

**4- اتباع الإنتقال إلى نظم العمل العالية الأداء:**

Navigating the Transition to High-Performance Work Systems

بناء الإلتزام بنظم عمل الأداء العالي هو نشاط مستمر، وفي الحقيقة، الأ انه نشاط غير مكتمل. وكأيّ نشاط تغييري، غالباً ما يتعثر الأداء في بداية التطبيق. وأحد هذه الأسباب هي أن قطع النظام متغيرة بشكل متزايد بدلاً من كونها برنامج متكامل. ووجدت شركة إيكسروكس (Xerox) عندما طبّقت مفهوم الفرق بدون تطبيق تغيير نظام التعويض لدعم فريق العمل، وقعت في إنتقال سيئ. وفي الواقع أظهرت الفرق أداء أفقر مقارنةً بعمل الموظفين في الأماكن التي دعمت المساهمات الفردية. واستنتج مدراء الشركة التنفيذيون بأنّهم محتاجون لتغيير النظام كله حالاً لأن قطع التغييرات كانت ضارة.

**بناء انتقال الهيكلية** Build a Transition Structure:

يمضي تطبيق نظم العمل العالية الأداء بطرق مختلفة للمنظمات المختلفة. وفي بداية النظام التنظيمي، يتمتع المدراء بفائدة وضع كلّ شيء في مكانه في الحال. وعلى أية حال، متى ما يتم تجديد أجزاء منظمات، تحدث العملية بشكل متعثر. وعندما انتقلت شركة (Honeywell) إلى نظم عمل الأداء العالي في معملها في مدينة (Chandler)، ولاية أريزونا، حضر الموظفون البرامج التدريبية وشاركوا في إعادة تصميم وظائفهم عندما تم إغلاق المعمل لتجهيزه بتقنية جديدة. وعندما تم افتتاح المعمل مرة أخرى، تم تطبيق نظام فرق الإدارة الذاتية وتطبيق نظام دفع جديد للقوة العاملة العالية الأداء.

وليس كُلّ منظمة تستطيع أن تعلق العمليات عند تطبيق التغييرات. ومع ذلك، يحافظ تأسيس هيكلية التطبيق على مسار الافراد ويمنع النظام من السقوط والتعطيل. وتوفر الهيكلية جدول مواعيد زمني وعملية لتخطيط عمليات العمل الرئيسة، واعادة تصميم العمل ثانية، وتدريب المستخدمين.

## اندماج وظيفة الموارد البشرية كشريك ثمين:

Incorporate the Hr Function as a Valuable Partner

إنَّ إحد الأخطاء التي ترتكبها المنظمات في تطبيق نظم عمل الأداء العالي هي تخصيص موارد قليلة للجهد. وبالطبع نعني بالجهد بالمال، لكنَّه يعني أيضاً وقت وخبرة. وبالرغم من أن المدراء المباشرين يمتلكون المسؤولية للتطبيق، يمكن أَن يكون مدراء الموارد البشرية شركاء حقيقيون في إدارة التغيير. وعلى سبيل المثال، أوجدت شركة معدات تيكساس وحدة تطوير منظمة الأداء العالي لتسهيل أنتقال نظم عمل الأداء العالي. وطورت منظمات أخرى مثل منظمة (Merck) ومحرّكات فورد وحدات خاصّة بالموارد البشرية لأدارة التغيير التنظيمي. وأوجدت شركة أخوان ليفير (Lever Brother) أنتقال فريق الادارة المباشرة ومدراء الموارد البشرية للإشراف على تطبيق الفرق العالية الأداء وتطوير خارطة طريق التطبيق.

5- **تقييم نجاح النظام** Evaluating the Success of the System:

حالما يتم تطبيق نظم عمل الأداء العالي، يجب مراقبة النظم تقييمها بمرور الوقت. ويجب مناقشة عدّة سمات خلال مراجعة العملية. **أولاً**، يجب أَن يكون هناك تدقيق للعملية للتأكد من تطبيق النظام حالما يتم تصميمه والتأكد من دعم مبادئ نظم عمل الأداء العالي. وتدخل الأسئلة التالية في موضوع التدقيق:

- هل يعمل الموظفون معاً حقاً، أَو أن مصطلح "الفريق" هي فقط سمة؟
- هل يحصل الموظفون على المعلومات المطلوبة لتشجيع صناعة اتخاذ القرارات؟
- هل البرامج التدريبية تطوّر المهارة والمعرفة التي يحتاجها المستخدمون؟
- هل يكافئ الموظفين من أجل الأداء الجيد والإقتراحات المفيدة؟
- هل تتم معاملة الموظفون بانصاف لكي يتم تقليل إختلافات القوة؟

**وثانياً**، يجب أن تركز عملية التقييم على أهداف نظم عمل الأداء العالي. ولكي نحدد هل نجح البرنامج، يجب ان يهتم المدراء بالقضايا التالية:

- هل تم عرض السلوك المرغوب في الوظيفة؟
- هل تم تلبية اهداف الكفاءة، معدل الإنتاج، المرونة، وخدمة الزبائن؟
- هل انجاز أهداف حياة الكفاءة للمستخدمين؟
- هل تعد المنظمة الآن أكثر تنافسية من الماضي؟

وأخيراً، يجب تقييم نظم عمل الأداء العالي بشكل دوري من ناحية الأولويات والمبادرات التنظيمية الجديدة. ولأن نظم عمل الأداء العالي تبنى على عمليات العمل الرئيسة التي تسلم القيمة إلى الزبائن، ولأن هذه العمليات وعلاقات الزبون تتغيير فأن نظام العمل يتغيير ايضاً. إنّ فائدة نظم عمل الأداء العالي تعدُّ مرنة ولذا فهي مقبولة التطبيق بسهولة. وعندما يحدث التغيير، يجب أن يقاد التغيير بفهم واضح لاحتياجات العمل التجاري واستعراض الملائمة العمودية إلى الإستراتيجية.

## خامساً: نتائج نظم عمل الأداء العالي:

Outcomes of High-Performance Work Systems

هناك أختلاف واسع من نتائج المنظمات المكتسبة من نظم العمل العالية الأداء وإدارة الموارد البشرية الفعّالة. وهناك العديد من الباحثين قد صنّفا هذه النتائج من ناحية مّا يتعلّق بالموظف مثل قضايا كفاءة حياة العمل وأمن الوظيفة أو التحديات التنافسية مثل الأداء، معدل إنتاج، والربحية. كما أكّدا بأن أفضل المنظمات هي من تجد الطرائق لتحقيق توازن بين نتائج المجموعتين ومتابعة النشاطات التي تحسن النتائج.

**1- نتائج الموظف ونوعية حياة العمل:**

Employee Qutcomes and Quality of Work Life

هناك عدد كبير من المنافع المحتملة للموظفين من نظم العمل العالية الأداء. ولأن الموظفين منشغلين أكثر في عملهم، فهم أكثر إرضاءً ويجدوا بان أكثر حاجاتهم للنمو الكامل قد تمَ تلبيتها. ولأنهم مستخدمون واسعي الاطلاع وأكثر قوة، فهم يشعرون بان لهم دور كبير في المنظمة وبأن آرائهم وخبرتهم ذات قيمة كبيرة. وبالطبع هذا ما يحدث في الإلتزام الكبير. ومن خلال المهارات العالية والإمكانية العظيمة للمساهمة، فهم يتمتعون بحماية الوظيفة وبالإضافة إلى كونهم مسوقين للمنظمات الأخرى.

إضافة إلى ذلك، يعد الافراد الذين يحملون شهادة جامعية كجزء يكمل القوة العاملة. وإذا توجب على الموظفين أَن ينجزوا الإمكانية المحتملة، فيجب أن يسمح لهم بإستعمال مهاراتهم وقدراتهم في الطرائق التي تساهم في النجاح التنظيمي عند أملاء نمو الوظيفة الشخصية وحاجات الرضاء للعمل. وتخدم نظم عمل الأداء العالي في تعشيق الأهداف التنظيمية بمساهمات الموظف. وبالمقابل، وعندما يكون الموظفون قليلي الإستعمالي، تعمل المنظمات بقليل من الأداء الكامل، حيث يطوّر الموظفين مواقف وعادات عمل سيّئة.

**2- النتائج التنظيمية والميزة التنافسية:**

Organizational Outcomes and Competitve Advantage

وهناك أيضاً عدّة نتائج تنظيمية تنتج من إستعمال نظم عمل الأداء العالي. وتشمل هذه النتائج معدل الإنتاج العالي، الكلف الأوطأ، وتحسين أوضاع الاستجابة إلى الزبائن، مرونة أعظم، ومستوى ربحي أعلى.

ومن الجدير بالذكر، أن المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable) من خلال الافراد إذا ركزت على أربعة معايير. إذ يجب على المنظمات أن يطوّروا الكفاءات لمستخدميهم والتي هي:

- **القيمة الثمينة Valuable**: تزيد نظم العمل العالية الأداء من القيمة من خلال تأسيس الطرائق التي تزيد الكفاءة، وتخفض الكلف، وتحسّن العمليات، وتُزوّدُ شيء فريد من نوعه إلى الزبائن.
- **الندرة Rare**: تساعد نظم العمل العالية الأداء المنظمات في تطوير وتسخير المهارات، المعرفة، والقدرات التي ليست متوفرة على حد سواء إلى كل المنظمات.
- **من الصعب التقليد Difficult to imitate**: يتم تصميم نظم العمل العالية الأداء حول عمليات وقابليات الفريق التي لا يمكن أن تنقل، او تُستنسخ من قبل الشركات المنافسة.
- **التنظيم Organized**: تدمج نظم عمل الأداء العالي مواهب الموظفين ونشرهم بسرعة في المهام الجديدة وبمرونة كبيرة.

وتوضح هذه المعايير بشكل واضح كيف ان نظم العمل العالية الأداء بشكل خاص، وإدارة الموارد البشرية بشكل عام، هي أدوات فعالة تستخدم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد.

وعلى أية حال، فان أمكانية تطبيق نظم عمل الأداء العالي ليست مهمّة سهلة. إذ أن النظم معقّدة، وهي تتطلب مقدار كبير من المشاركة القريبة بين المدراء التنفيذيين، والمدراء المباشرون، ومحترفو الموارد البشرية، وممثلو الإتحاد، والموظفون. ومن سخرية القدر، أن هذا التعقيد يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ولأن نظم العمل العالية الأداء صعبة التطبيق، فمن الصعب استنساخ المنظمات الناجحة. وأن القدرة لمكاملة العمل واهتمامات الزبائن هي بالحقيقة نادرة.

## سادساً: نظم عمل الأداء العالي وربّ العمل الصغير والمتوسط الحجم:

High-Performance Work Systems and the Small and Medium-Sized Employer

يستنتج (Bohlander et al.,2003) من مناقشة نظم عمل الأداء العالي بملاحظة تطبيقها في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولعلّ العديد من الأمثلة المستعملة في توضيح انتشار نظم عمل الأداء العالي تأتي من الشركات المشهورة الكبيرة، فأن الفلسفات، المبادئ، والتقنيات التي تتناولها نظم عمل الأداء العالي ملائمة على حد سواء بإدارة المشاريع لكلّ الحجوم. وسيكون من الخطأ الإعتقاد بأن المبادئ الأربعة لنظم عمل الأداء العالي التي ميّزها لولير (Lawler) (مشاركة المعلومات مع المستخدمين، ربط الدفع بالأداء، تدريب وتطوير الموظفين، وتبنّي ثقافة العمل العادل) هي فريدة من نوعها إلى ثروة (1000) منظمة. وليس من الصحيح أن نخمن أن علم تشريح نظم عمل الأداء العالي قابل للتطبيق فقط بالشركات الكبيرة. وطبّقت بنجاح المنظمات التقدميّة لكُلّ الأحجام نظم العمل على أساس الفريق، وكذلك طبّقت ممارسات ملاك الموظفين التي تختار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، وطوّرت البرامج التدريبية التي تجدّد مهارات الموظف بشكل مستمر، وإستعملت ممارسات التعويض التي تدعمُ الأهداف التنظيمية المعيّنة. إنّ المفتاح الرئيس لعمل هذه الأشياء هي التنسيق واستعمال الإسلوب التكاملي. وأنجزت هذه المنظمات الصغيرة ببساطة نظرة نظام إلى التصميم التنظيمي الذي يدمج مارسات الموارد البشرية، وهيكلية العمل، والعمليات التي تستعمل بفعالية كفاءات المستخدم.

سيجد قرّاء هذا النَصِّ أن مبادئ نظم عمل الأداء العالي تساعد في إدارة تدبير الموارد البشرية، بغض النظر عن الحجم التنظيمي.

**وعليه يستخلص (Bohlander et al.,2001) حول هذا الفصل بما يلي:**

**الهدف الأول:** نظم عمل الأداء العالي هي مجموعات خاصة من ممارسات الموارد البشرية، هيكليات العمل، والعمليات التي تزيّد من معرفة ومهارة والتزام ومرونة المستخدم. وهي مستندة على المبادئ المعاصرة لمنظمات التدخّل العالية. وتتضمّن هذه المبادئ معلومات مشتركة، وتطوير المعرفة، روابط جائزة الأداء، ومذهب المساواة.

**الهدف الثاني:** نظم عمل الأداء العالي متكوّنة من عدّة عناصر مترابطة. ومن البديهي، أن يبدأ النظام بتصميم تشجيع فرق العمل لتنفيذ عمليات العمل الرئيسة. ويتم اختيار وتدريب أعضاء الفريق على وفق التقنية ، حلّ المشكلة، والمهارات الشخصية. وفي أغلب الأحيان تمتلك نظم المكافأة مجموعة من الحوافز التنظيمية، بالرغم من أن الدفع وفق المهارة الأولية يستخدم لزيادة المرونة وخطط الدفع وفق الراتب تستعمل لتَحسين البيئة العادلة. وتميل القيادة إلى أن تكون مشتركة بين أعضاء الفريق، واستعمال تقنية المعلومات للتأكيد على امتلاك الموظفين المعلومات المطلوبة لأتخاذ قرارات انتاجية مناسبة.

**الهدف الثالث:** تعدُّ قطع النظام مهمة من ناحية مساعدتها لوظيفة النظام الكلي. وعندما تدعم وتكمّل كل القطع أحدها الآخر، فأنه يتم تحقيق نظم عمل الأداء العالي للملائمة الداخلية. وعندما يتحد النظام بالأولويات التنافسية للمنظمة ككل، فانه سيحقق الملائمة العمودية أيضاً.

**الهدف الرابع:** يمثل تطبيق نظم العمل العالية الأداء مبادرة تغيير متعددة الأبعاد. وتسير نظم عمل الأداء العالي من المحتمل بسهولة إذا طبقت حالة العمل أولاً. ومن الضروري دعم الإدارة العليا، وأيضا دعم ممثلي الإتحاد والناخبين المهمين الآخرين. ويساعد ممثلوا الموارد البشرية في أغلب الأحيان في تأسيس إنتقال الهيكلية لمساعدة عملية التطبيق خلال مراحله المختلفة. وحالما يُطبق

النظام، يجب تقييم النظام من ناحية عملياته، نتائجه، والملائمة المستمر مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.

**الهدف الخامس:** عندما يتم تطبيق نظم عمل الأداء العالي بشكل فعّال، يستفاد الموظفون والمنظمة من ذلك. وينخرط الموظفون كثيراً في المنظمة ونمو التجربة والرضاء، ويصبحوا أكثر قيمة كمساهمون. وتستفيد المنظمة من الإنتاجية العالية، الجودة، المرونة، ورضاء الزبون. ويمكن لهذه الميزّات سوية أَن تزوّد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة.

**الهدف السادس:** تطبق مبادئ نظم عمل الأداء العالي في أماكن العمل التنظيمية الصغيرة والمتوسطة الحجم وكذلك في المنظمات الكبيرة. وطبّقت المنظمات التقدمّية لكل حجوم نظم العمل العالية الأداء بنجاح.

# مصادر الفصل التاسع


## أولاً: المصادر العربية:

1) برنوطي، سعاد نائف، (2001)، ("إدارة الموارد البشرية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

2) الطائي، يوسف حجيم، والفضل مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

3) عباس، سهيلة محمد، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

1) Adam Ritt, "Nucor's Investment in Loyalty", Iron Age New Steel 14, no. 8 (August 1998): 2.

2) Berg, "The Effects of High Performance Work Practices", Peter Cappelli and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production", Industrial & Labor Relations Review 51, no. 4 (July 1988): 633-53.

3) Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P: 695.

4) Carlton P. McNamara, "Making Human Capital Productive", Business and Economic Review 46, no. 1 (October-December 1999): 10-13.

5) Clarke and Haiven, "Workplace Change", Wright, "Forging Sustainable Alliances".

6) D.A. Nadler and M. S. Gersting, "Designing High Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information", Organizational Architecture (san Francisco: Jossey-Bass,1992): 195-208.

7) Decr, E.L. The effects of contingent and Non Contingent Rewards and Control on Intrinsic Motivation. Organizational Behavior and Human Performance 8, 1972.P: 15-31.

8) Donald A. Zrebiec and Robert F: Pearse, "Reengineering Managerial and Professional Compensation Systems", Compensation and Benefits Management, Summer 1995, 10-19.

9) Gomez-mejia, L-R. and Balkin, D.B, "Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance," Cincinnati, OH-south-Western, (1992), P;341.

10) Haevey Kolodny, "Building a Foundation for High Performance", International Journal of Technology Management 16 (1998)" 1-3.

11) Jeffrey Kling, " High Performance Work Systems and Firm Performance", Monthly Labor Review, May 1995, 29-36.

12) Jeffrey Pfeffer, "When It Comes to 'Best Practices' Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things?" Organizational Dynamics, Summer 1996, 33-44.

13) John Purcell, "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?" Human Resource Management Journal 9, no. 3 (1999): 26-41.

14) Katie Thomas, "Short-Term Downsizing, Long-Term Performance", Incentive 171, no. 4 (April 1997); 14.

15) Keith Newton, "The High Performance Workplace" HR-Based Management Innovations in Canada", International Journal of Technology Management 16, no. (1998): 1-3.

16) Kenneth Mericle and Dong-One Kim, "From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments: A Three-Plant Comparative Analysis", Relations Industrielles 54, no. 3 (Summer 1999): 549-578.

17) Laurie J. Bassi and Mark E. Van Buren, "Sustaining High Performance in Bad Times", Training and Development 51, no. 6 (June 1997): 32-42.

18) Louise Clarke and Larry Haiven, "Workplace Change and Continuous Bargaining", Relations Industrielles 54, no. 1 (Winter 1999): 168-191.

19) LuisR.CombinationZ-Megla and David B.Baiin, Compensation, Organaizatoinal Strategy, and Firm Per Formance, Cincinnati, Southwestern Pududlishing Co.1992,P: 267.

20) Martha A. Gephart and Mark E. Van Buren, "The Power of High Performance Work Systems", Training and Development 50, no. 10 (October 1996): 21-36.

21) Michael J. Stevens and Michael A. Campion, "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings", Journal of Management 25, no. 2 (1999): 207-228.

22) Neal and Tromley, "From Incremental Change to Retrofit".

23) Nicolay A. M. Worren, Keith Ruddle, and Karlmoore, "From Organizational Developmant to Change Management: The Emergence of a New Profession", Journal of Applied Behavioral Science 35, no. 3 (September 1999): 12-13.

24) Patrick M. Wright and Scott A. Snell "Toward a unifying Framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", Academy of Management Review 23, no. 4 (October 1998): 756-722.

25) Ray Dyck and Norman Halpern, "Team-Based Organizations Redesign at Celestica", Journal for Quality and Participation 22, no. 5 (September/October 1999): 36-40.

26) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson, and Lorrina J. Eastman, "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach", Group & Organization Management 24, no. 3 (September 1999)" 300-39.

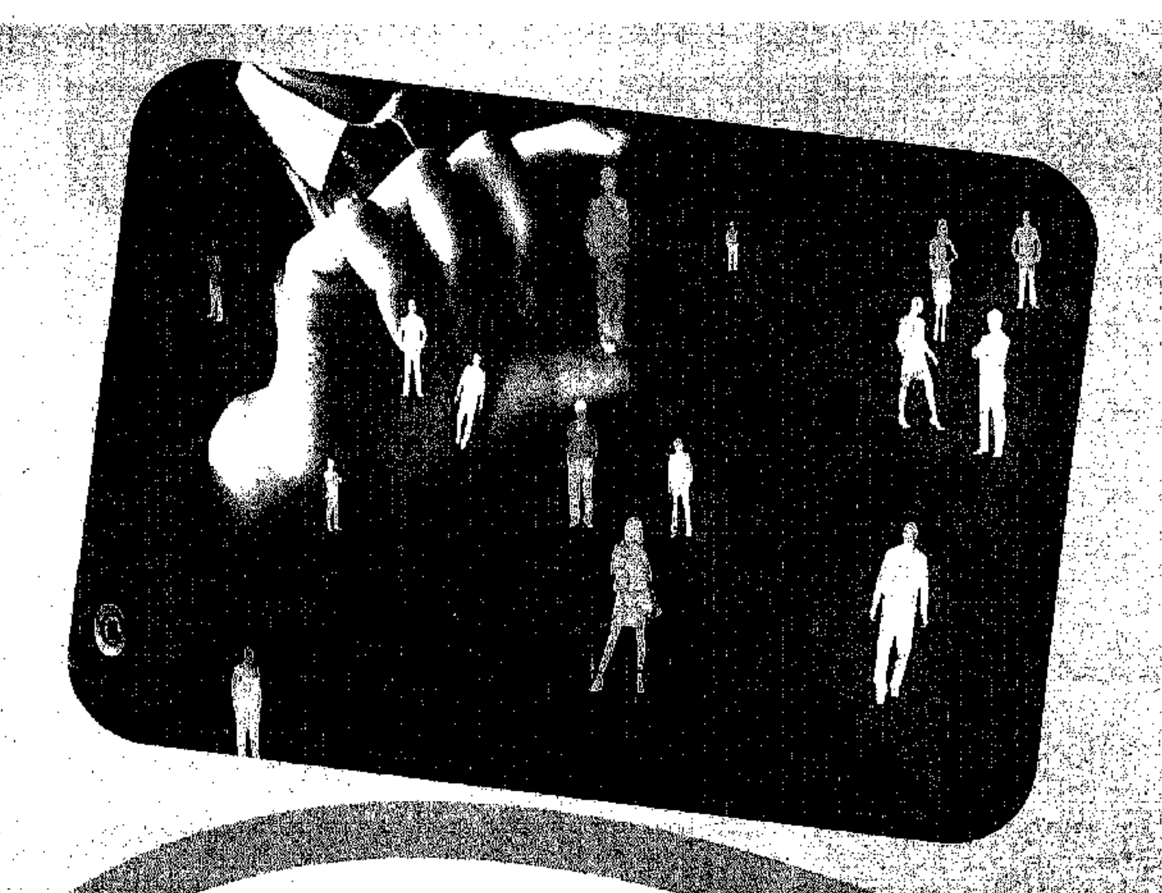
27) See Varma, Beatty, Schneier, and Ulrich, " High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel

Industry", Relations Industrielles 54, no, 1(Winter 1999): 111-134.

28) This Section is based on several studies related to best practices in human resources management and the development of high-performance work systems. See Arup Varma, Richard W. Beatty, Craig Eric Schneier, and David O. Ulrich, "High Performance Work Systems: Exciting Discovery or Passing Fad?" Human Resource Planning 22, no. 1 (1999): 26-37.

29) Van Buren and Werner, "High Performance Work Systems", Organization Studies 18, no. 5 (1997): 765-781.

30) Wayne E. Heaton, "The Secret Strategy", Production and Inventory Management Journal 39, no. 1 (1998): 78-81.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل العاشر

# 10

## إدارة الموارد البشرية الدولية

# الفصل العاشر

# إدارة الموارد البشرية الدولية

# International Human Resources Management

**المقدمة :**

إنَّ أحد القوى الرئيسة التي تقود إدارة الموارد البشرية هي عولمة الأعمال، ووفقاً لقسم التجارة العالمي فأن الاستثمارات الخارجية في (25) سنة الماضية قد قفزت من (75) بليون دولار إلى (750) بليون دولار. وحوالي (70-80٪) من الاقتصاد الدولي يتأثر بالمنافسة العالمية، وكلما انتقلنا سريعاً نحو اقتصاد عالمي فأن العديد من المنظمات بدأت في إعادة تقييم مفاهيمها نحو إدارة الموارد البشرية.

وسوف يناقش هذا الفصل مقدمة مختصرة حول شركات التجارة العالمية وفي معظم النواحي المهمة تؤثر الطريقة التي تنظم من خلالها الشركة عملياتها الخارجية على نوع المصادر البشرية والإدارية وقضاياها التي تواجهها أضف إلى ذلك سنصف باختصار بعض العوامل البيئية التي تؤثر على عمل المدراء في المكان العولمي.

وكما هو الحال مع العمليات المحلية فأن أبعاد البيئة تشكل سياقاً يتم خلاله صياغة قرارات إدارة الموارد البشرية وقد خصصنا نسبة كبيرة من مادة هذا الفصل لمناقشة فعاليات الموارد البشرية المختلفة التي تشتمل الاستقطاب، الاختيار والتنمية وتعويض الموظفين الذين يعملون في المواقع العالمية.

## أولاً: الإدارة الدولية International Management

### 1- إدارة ما وراء الحدود: Managing Across Borders

تتخذ العمليات التجارية العالمية بضعة أشكال مخلفة، حيث تنفذ نسبة كبير من الأعمال التجارية بواسطة تسهيلات قليلة وتمثيل في البلدان الأجنبية. بينما نرى بأن هنالك شركات تبذل تسهيلات مكثفة في البلدان مختلفة من العالم.

إنَّ إدارة هذه الموارد بصورة فعالة واندماج فعالياتها لتحقيق ميزة عالمية، يعتبر صورة من صور التحدي التي تواجه قيادة هذه الشركات ويوضح الشكل (37) الأنواع الأساسية للمنظمات وكيف تختلف هذه المنظمات في درجة استجابتها للأنشطة العالمية والمناطق المحلية واندماجها لتحقيق ميزة تنافسية. أي إن الشركة تضامنية دولية هي بصورة أساسية شركة محلية تبني قدراتها الموجودة وتخترق الأسواق العالمية.

| كفاءة عالمية / استجابات محلية | واطئ | عالي |
|---|---|---|
| عالي | العالمي / العالمية<br>رؤى عالمية في سوق موحد وعمليات ورقابة مركزية من قبل شركات تضامنية | شبه العالمية<br>يسمح بها بكافة التسهيلات الخاصة وتجهيزها لتحقيق استجابة محلية وتدار بطريقة تعقيدات متعاونة لتجهيز اندماج عالمي |
| واطئ | الدولية<br>استخدامات للقابليات الموجودة واختراق الأسواق الأجنبية | متعددة الجنسية<br>بضعة وحدات من الأعمال الثانوية تعمل في عدة بلدان متعددة |

**الشكل (37) أنواع المنظمات**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:633.**

وهناك العديد من الشركات التي تستخدم هذا المفهوم للحصول على مزاولة أعمالها التجارية في أوربا أمثال شركة (هوندا وجنرل الكترك، كامبل)، حيث تبنت هذه الشركات سياسة صناعة منتجاتها لأسواق عالمية. وبدون تغيير ملموس على عملياتها الطبيعية.

أما الشركة التضامنية المتعددة الجنسية في أكثر تعقيداً وتشمل على وحدات مختلفة تعمل في عدة بلدان متعددة وخير مثال على ذلك شركة (شيل وفلكس). حيث أعطت هذه الشركات لزبائنها في الخارج اهتماماً كبيراً من المعرفة لمعالجة القضايا المحلية مثل أداء الزبون والضغوطات السياسية والاتجاهات الاقتصادية في مختلف المناطق في العالم.

ويتم إدارة هذه المؤسسات من قبل شركات مستقلة وبدون اندماج. وينظر إلى الشركة العالمية على أنها شركة متعددة الجنسيات تدار كل عملياتها من قبل مركز رئيسي في البلد الأصلي. فالشركات اليابانية كشركة (ميتوشيبيتا) تميل إلى التعامل مع السوق العالمي على إنه سوق موحد وتحاول أن تجمع كل الفعاليات في كل قطر من أجل زيادة الفعالية في العالم. وتحاول الشركات التضامنية شبه العالمية على تحقيق استجابة محلية لسياستها ولتحقيق كفاءات أي شركة عالمية. ولكي توازن بين مفصلة كونها محلية أو عالمية يستخدم هذا النوع من الشركات شبكة من التراكيب التي تتعاون فيما بينها موزعة حول العالم ومجهزة بكافة التسهيلات الخاصة ويخضع هذا النوع من الشركات إلى كونه فكرة نموذجية بدلاً من كونه حقيقة وخير مثال على ذلك شركة **(فورد Fort)**

وبالرغم من وجود أشكال مختلفة من المنظمات سوف نشير في هذا الفصل بصورة عامة إلى أي شركة تزاول أعمالها التجارية خارج موطنها الأصلي وكأنها شركة عالمية.

## 2- كيف تؤثر البيئة العالمية على الإدارة:

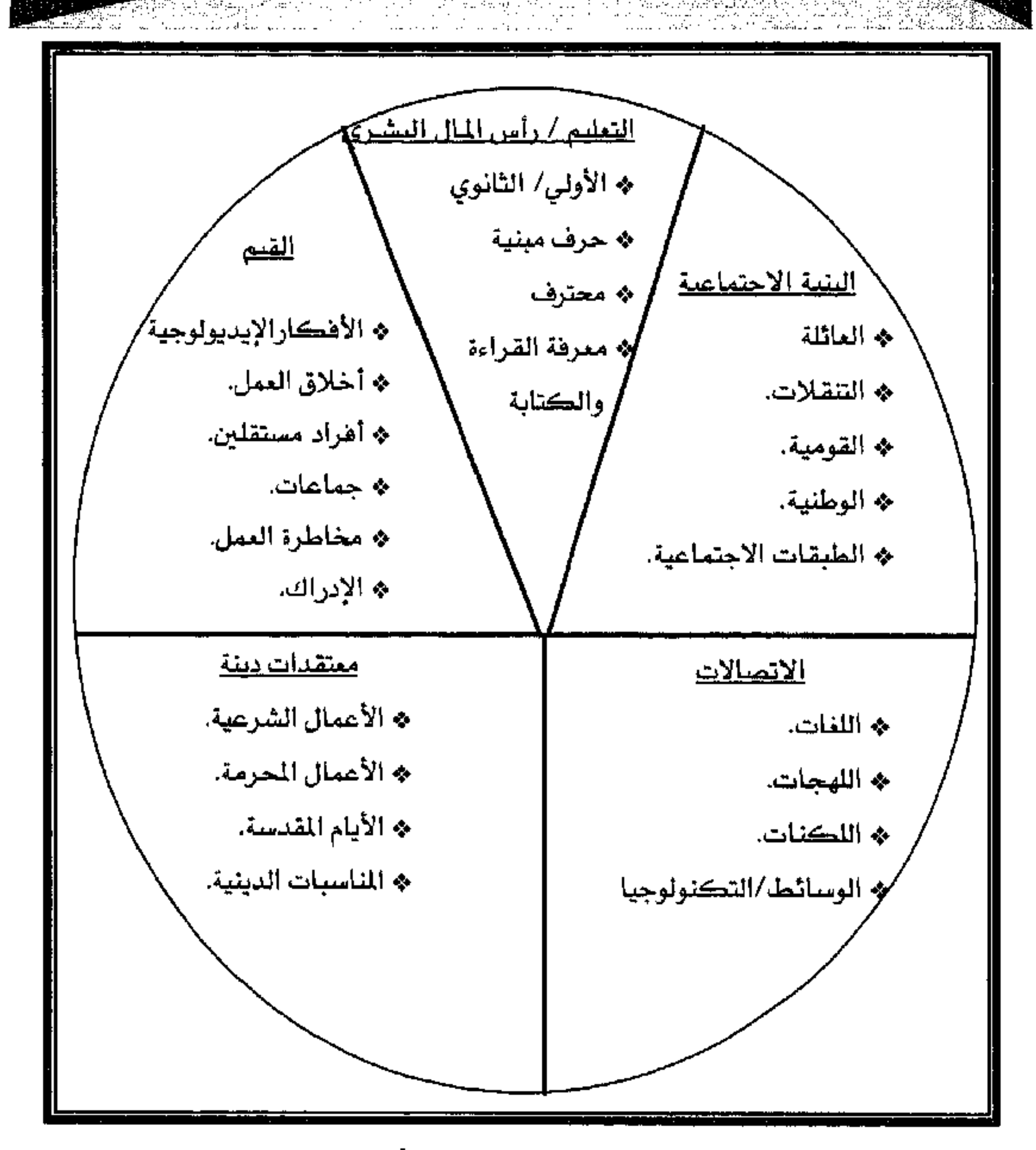
How Does the Global Environment Influence Management?

في الفصل الثالث من هذا الكتاب تم تسليط الضوء على بعض الاتجاهات أو الميول العالمية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وكانت إحدى القضايا الاقتصادية الأساسية التي ناقشنها إيجاد مناطق حرة للتجارة في العالم.

وبالإضافة إلى القضايا الاقتصادية للتجارة العالمية نرى بأن البيئة الثقافية (كالاتصالات والدين والقيم والمعتقدات والتعليم والتركيبة الاجتماعية) لديها تأثير مهم على القرارات في أي شركة عالمية ويوضح الشكل (38) خلاصة عقدة البيئة الثقافية التي يجب أن تدار فيها الموارد البشرية. **فالثقافة Cultural** هي (ظاهرة متداخلة من عمق المجتمع) وما لم يتمكن المدراء من معرفة وتشخيص محرمات وطقوس ووجهات نظر هذا المجتمع وعلاقة أفراده الاجتماعية وبعض العناصر الأخرى المبينة في الشكل (38)، فأنهم سوف لن يتمكنوا من تهيئة الطريق نحو انسجام كبير مع هذا البلد المضيف الذي سوف تجري على أرضه كافة العمليات التجارية العالمية.

وتتطلب البيئات الثقافية المختلفة عدة مفاهيم مختلفة لدراسة إدارة الموارد البشرية فالاستراتيجيات والتراكيب والأساليب الإدارية التي تكون مناسبة في ثقافة ما لا يمكن أن تكون ناجحة في ثقافة أخرى. فعلى سبيل المثال يدرك مدراء كوكولا **(Coca Cola)** الاختلافات الثقافية بين أكثر من (200) بلد تمتلك الشركة فروعاً فيها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نناقش بضعة قضايا تتعلق بالموارد البشرية وما هية ارتباطها بالبيئات الثقافية المختلفة.




**الشكل (38) البيئية الثقافية للأعمال الدولية**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:638.**

## 3- الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية :

Domestic Versus International Human Resources Management

تختلف إدارة الموارد البشرية الدولية من تلك المحلية في بضعة طرائق، ففي المكان الأول من الضروري وضع تأكيد كبير على الوظائف والأنشطة. مثل إعادة الموقع والتوجه وخدمات الترجمة لمساعدة الموظفين للتأقلم مع البيئة الجديدة والمختلفة خارج بلدهم الأم.

ويتبنى قسم إدارة الموارد البشرية مساعدة الموظفين في مسألة الضرائب والصيرفة وإدارة الاستثمارات وإيجار السكن وخدمات الزيارة للأقارب. حيث تمتلك الشركات المتضامنة كادر من الموارد البشرية لمساعدة الموظفين ويعمل هذا الكادر كفريق يساعد في وضع برامج وسياسات وتوجهات مناسبة. وتمتاز شركة كوكولا (Coca Cola) بأن لديها كادر من هذا النوع من المدراء يعمل على وضع خطط لإدارة الموارد البشرية كل أسبوعين، مما يسهل على تنفيذ كل برنامج بأقصى فترة ممكنة مما يعكس تطور أنشطة الشركة.

إنَّ قسم إدارة الموارد البشرية في الفرع الدولي يجب أن يستجيب بصورة خاصة إلى البيئة الثقافية والقانونية والسياسية لذلك البلد. فأن أي شركة يجب أن تهتم بأربعة معايير جوهرية مهمة في عملية استقطاب الجهود وهذه المعايير هي:

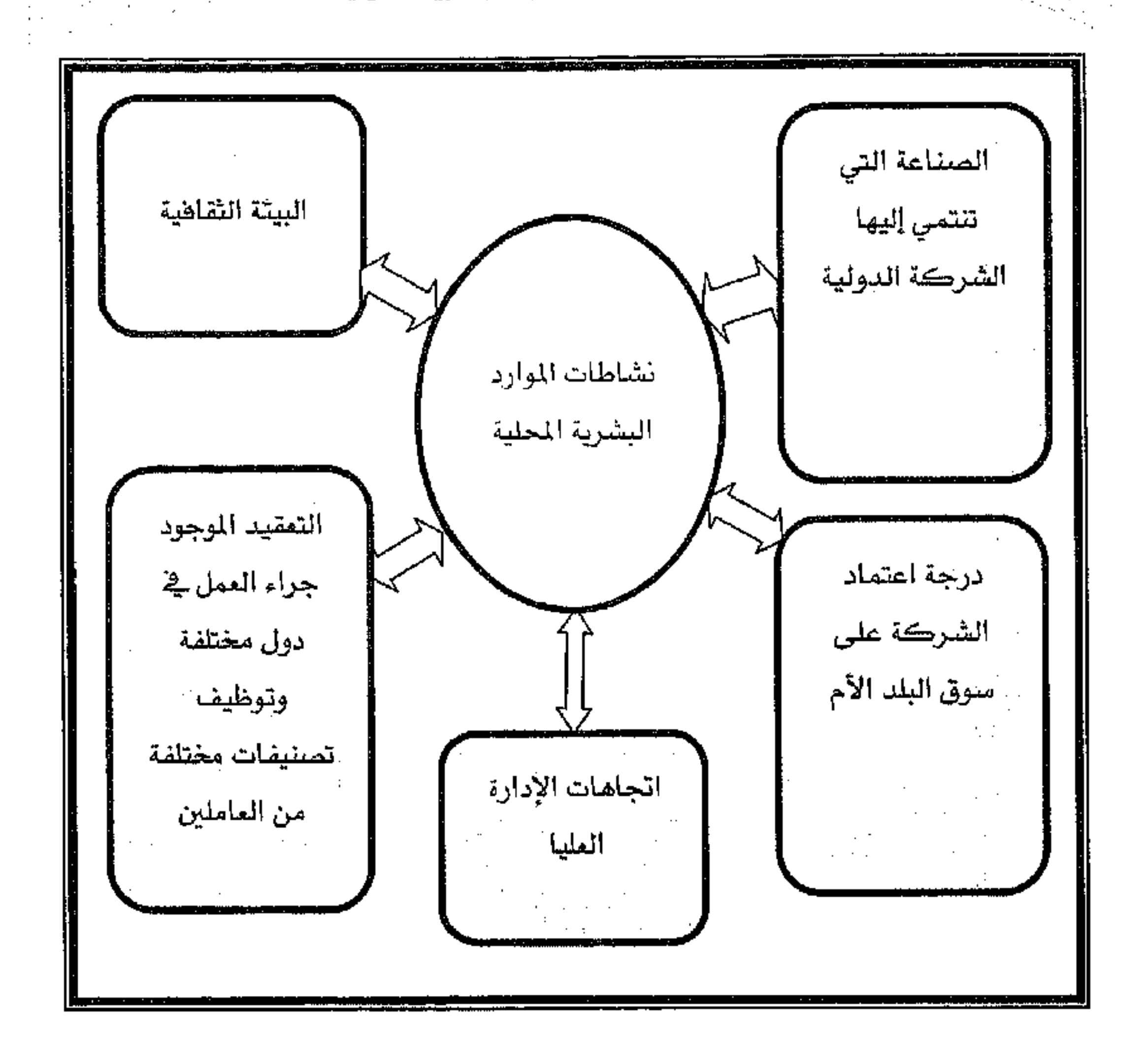
**1 – الاندماج الشخصي Personal Integrity**

**2 – التوصل إلى النتائج Drive for Results**

**3 – احترام الآخرين Respect for Others**

**4 – القدرة أو القابلية Capability**

والشكل (39) يوضح أهم العوامل التي تؤثر في درجة الاختلافات ما بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية.




**الشكل(39) العوامل المؤثرة في الاختلافات ما بين نشاطات الموارد البشرية المحلية والدولية**

**Source: Harris, Hilary, "The Role of the International HR Manager Cranfield University", 2004: 1**

## ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية:

Concept of International Human Resources Management

ينقسم عمل إدارة الموارد البشرية الدولية إلى ثلاثة أصناف رئيسة وهي: ممارسات إدارة الموارد البشرية والمستخدمين المغتربين في الشركات الدوليّة،

ممارسات إدارة الموارد البشرية ومواطنوا الدولة المضيفة كمستخدمين في الشركات الدولية، وأنظمة التوظيف المقارن. فالموضوع الأول ليس ذو العلاقة وثيقة باهتمامات الباحثين، وسوف نسلط الضوء على الموضوع الثاني وإلى حدّ ما على الموضوع الثالث. وسوف نتعامل أولياً مَع موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومواطنوا الدولة المضيفة هنا، وسوف نتطرق إلى قضايا أدارة الموارد البشرية المقارنة.

توجد قضية حاسمة في إدارة الموارد البشرية ومواطنوا الدولة مضيفة وهي المدى الذي تختاره الشركات الدولية لتحويل نظامها الإداري الوطني أو العالمي إلى شركة تابعة أو تسمح للشركة التابعة في تطوير ممارسات التوظيف متجذّرة في الممارسات الأصلية. ويعتمد هذا المفهوم على مدى العوامل المتضمنة لتركيبية سوق الشركات الدولية (وهل هو تركيب موحّد عالمياً أو متنوّع؟)، وأهمية المنظمة التابعة لعمليات الشركات الدولية العامة، وأهمية سلوك المستخدم المعيّن كمصدر للميزة التنافسية في الشركات الدولية، والدرجة التي تسيطر فيها الشركات الدولية على المنظمة التابعة (كما في الشركات المتحدة) والمدى الذي تختلف فيه ثقافة الدولة المضيفة وقوانين التوظيف عن الموطن الأصلي للشركات الدولية (أي الاختلافات الكبيرة في نقل ممارسات الوطن الأمّ). ويختلف العمل التجريبي على نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية من بلد إلى آخر).

## ثالثاً: القضايا الثقافة والجنسية في إدارة الموارد البشرية الدولية

معظم اهتمامات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم في دراسة طرائق الثقافة الوطنية وتأثيرات ممارسات التوظيف في الدول المضيفة وخلق ثقافة التقييدات فيما يتعلق بقدرة الشركات الدولية على تحويل ممارسات التوظيف للبلدان المستضيفة.

ويُنظر إلى الثقافة الوطنية على أنها مجموعة من القيم، الاعتقادات، التوجيهات الفكرية، والأعراف المثالية لأعضاء المجتمع المعيّن. وإذا كانت مقدمة

تقنيات الإدارة تتناقض مع الثقافة الوطنية فأن هذا يؤدّي إلى فشل الطريقة، وبدون الحاجة لذكر الصراع الحاصل بين الشركات الدولية وموظفيها، وربما، يمتد الصراع إلى المجتمع. وتعد الدراسات المقارنة للثقافة الوطنية وفي معظم البلدان محدودة بسبب الكلف المرتفعة والمتعلقة بمجموعة البيانات. وتوجد دراسة قام بها الأستاذ (Hofstede,1991) والتي تعتبر بحق دراسة مهمة ومؤثرة لما تحتوي على بيانات مستخدمة قد جُمعت من أكثر من 60 بلد في أواخر السبعينات).

وهنالك أبعاد مُخْتلفة للثقافة المتميزة والخاصة لبعض القياسات (عن طريق الإستفتاءات). ولقد ركز عمل الأستاذ (Hofstede) على أربعة أبعاد، جميعها مُتَعَلّقة بسلوك العمل وهي:

1) **الفردية / الجماعية:** وهو المدى الذي يتحكم بحياة الشخص اعتماداً على الأهداف الشخصية أو أهداف المجموعة. وتتميز أكثر الدول الغربية الصناعية بالثقافات الفردية، بينما مُعظم بقيّة دول العالم تتميز بالثقافة الجماعية، بما في ضمنها كل الدول النامية.

2) **تفاوت ميزان القوى:** وهو المدى الذي يقبل فيه الأشخاص ذوي المنزلة الأوطأ بمفهوم تأثير تشرّيع القوّةَ لأشخاص ذوي منزلة مرموقة. وتترابط إبعاد ميزان القوَّة مع الأبعاد الفردية والجماعية، لذا فأن الثقافات الفردية تنخفض عموماً عند انعدام تفاوت ميزان القوى وتنمو الثقافات الجماعية بشكل ملحوظ.

3) **الذكور/ الإناث:** وهو المدى الذي يحدد الصراعات العدوانية في المجتمع مقابل العلاقات الجيدة والحياة الهادئة. وتميل ثقافات "الذكور" إلى سيطرة الآباء، بينما تميل ثقافات "الأنوثة" إلى عدم المساواة بين مختلف الأجناس. ولا يبدو هذا البُعد مرتبط بالتنمية الاقتصادية أو الموقع الجغرافي. وتُعد اليابان من أعلى البلدان في تفوق مفهوم الثقافة الذكورة إضافة إلى عدّة بلدان شرق آسيوية أخرى تدخل في منتصف المِقياس. أما

المجتمعات العادلة، مثل البلدان الاسكندنافية، فأنها تميلُ إلى أن تكون ثقافاتُ أنثويةُ أكثر.

4) **تجنّب الحيرة والشك:** وهي الثقافات التي يهيمن على أفرادها القلق جراء التغيير والخطر.

وما يزال العمل محدوداً خصوصاً على قضايا الجنس في مجال إدارة الموارد البشرية بعض الشّيء. ولابدّ من الإشارة إلى كتاب الأستاذ (Adler,1994) الذي تطرق إلى دراسة عدة قضايا لمختلف الدول كقضية بروز المرأة في المواقع الإدارية المتقدمة والتركيز على بعد الثقافة الوطنية التي تلعب دوراً أساسياً في ترويج حصول المرأة على المناصب المتقدمة في هذه الدول.

وفي هذا السياق نشير إلى عمل الأستاذين (Deva & Lawler,1998) اللذان استخدما بيانات وطنية من قاعدة بيانات الأُمم المتّحدة حول وضع النساء، اعتماداً على معايير الثقافة الوطنية للأستاذ (Hofstede)، الذي أقترح بأنّ الثقافة تلعبُ بالتأكيد أقصى الدور المباشر في توليد فرص العمل للنساء. وتميلُ الثقافات الفردية إلى التأكيد على الإنجاز والإستحقاق الشخصي كقاعدة لقابلية الحركة، بعكس الثقافات الجماعية. وهكذا، فالبعد الفردي يتعلّقُ إيجابياً بإيجاد فرصة عمل للنساء في المواقع الإدارية.

وتقترحُ بَعْض الدراسات الأخرى مثل دراسة ( Rosenzweig &Nohria,1994) بأنّ تركيب جنس القوة العاملة في شركات التابعة إلى الشركات الدولية تتوافق مع معايير الدولة المضيفة.

## رابعاً: التوظيف الدولي International Staffing

تمتلك الإدارة الدولية العديد من المشاكل إضافةً إلى تلك المشاكل التي تواجهها في عملياتها الداخلية. فبسبب البعد الجغرافي وفقدان الاتصال اليومي مع

المركز الرئيس في البلد الأم. غالباً ما يتم حل المشاكل بمساعدة بسيطة وبدون استشارة من الآخرين.

ولذلك كان من الضروري أن يعطى اهتمام خاص إلى ممارسات التوظيف في الأقسام الدولية. وهنالك ثلاثة مصادر تساعد الشركة في استقطاب الأفراد العاملين من أجل توظيفهم في عمليات دولية:

- ☒ **الأول:** ترسل الشركة أفراداً من مواطنيها الأصليين ويطلق على هذا النوع من الموظفين" **أبناء البلد**"
- ☒ **الثاني:** يمكن للشركة أن تستأجر موظفين من جنسية البلد المضيف وهم مواطنو ذلك البلد من أجل إدارة العمليات الدولية.
- ☒ **الثالث:** يمكن للشركة أن تستأجر موظفين من جنسيات بلد ثالث وهم ليس من مواطنين البلد الأم ولا من مواطنين البلد المضيف.

ويتمتع كل مصدر من هذه المصادر الثلاث ببعض الفوائد والعيوب المعينة ويوضح الشكل (40) بعض أهم الفوائد الرئيسة لهذه المصادر الثلاثة، ومعظم الشركات العالمية تجمع ما بين هذه المصادر الثلاث سويةً. بينما نرى البعض الأخر يميل إلى استخدام مصدر واحد أو مصدرين.

| موظفين البلد الأم | موظفين البلد المضيف | موظفين من بلد ثالث |
|---|---|---|
| ❖ أقل الكلفة | ❖ موهبة متوفرة ضمن الشركة | ❖ خبرة واسعة |
| ❖ تفضيل مواطنين حكومات | ❖ رقابة عظيمة ومحكمة | ❖ توجه دولي البلد |
| ❖ يعلم المعرفة من البيئة والثقافة | ❖ خبرة الشركة | ❖ متعددين اللغات |
| ❖ سهولة اللغة ومعرفتها | ❖ قادرين على الحركة | |

**الشكل (40) فوائد مصادر الاستقطاب الدولي**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:640.**

وبشأن عملية التوظيف تعرف وظيفة التوظيف على أنها (ملئ المكان أو الموقع الشاغر في الهيكل التنظيمي والمحافظة عليه)، ففي الشركات العالمية التي تسعى لدمج مزايا المركزية واللامركزية، يمكن تقسيم العاملين إلى ثلاث مجموعات، وكما ذكر سابقاً (مواطنو البلد الأم ومواطنو البلد المضيف، ومواطنو البلد الثالث). ولقد أشار إلى هذا النوع من التوظيف، الذي أطلق عليه بالتوظيف على أساس العرق (Ethnocentric) والتوظيف على أساس العرق المتعدد (Polycentric) والتوظيف على أساس عالمي (Geocentric). ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه، ويوضح الجدول (4) نموذج لبدائل التوظيف الثلاث.

**الجدول (4) نموذج إستراتيجيات التوظيف**

| البديل | المزايا | العيوب |
|---|---|---|
| التوظيف من البلد الأم | - التالف مع أهداف الشركة<br>- الولاء للشرك<br>- الكفاءة التكنولوجية<br>- سهولة الرقابة على عمله | - صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية<br>- دفع كلف عالية على التدريب<br>- الضغوط المستمرة في مكان العمل<br>- مشكلات التكيف الأسرية |
| التوظيف من البلد المضيف | - التآلف مع البلد المضيف<br>- قلة تكاليف المحافظة على الموظف<br>- إمكانية ترقية العاملين المحليين<br>- الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي | - صعوبة الرقابة على عمل الموظف<br>- صعوبة الاتصال<br>- ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين. |
| التوظيف من بلد ثالث | - مديرون دوليون<br>- اقل كلفة | - حساسية البلد المضيف<br>- منافسة المواطنين المحليين |

المصدر: عباس، علي، (2003)، (إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 393.

تحتاج عملية التوظيف في الشركات الدولية إلى امتلاك المديرين المهارات الإدارية الخاصة في عملية الاختيار، واختيار العاملين من بين مجموعات كبيرة على أسس عالمية، وبمعايير أكثر تعقيداً من المعايير الموضوعة في عملية الاختيار في الشركات الوطنية. وتتحدد عملية التوظيف أيضاً تلك بالقوانين والإجراءات المطبقة بالبلد المضيف ولذلك على مدير الموارد البشرية أن يكون ملماً بهذه القوانين والإجراءات.

وبالطبع إن المهارات الخاصة والجدارة ضروريتان للنجاح في المهام الخارجية، فضلاً عن بعض الصفات مثل اللباقة والود في التعامل، وعدم التحيز العرقي أو الديني، والقدرة على التكيف، والتفاعل الثقافي...الخ، وكذلك المؤهل العلمي، والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن، والتسامح...الخ، وكل هذه الصفات ضرورية عند التوظيف في الشركات الدولية.

وعلى الرغم من كل هذه الصفات، إلا أن بعض الشركات والمسؤولين عن التوظيف فيها يتحيزون للبلد الأم في عملية التوظيف، ولذلك تلجأ إدارات الشركات العالمية بتحديد العدد المسموح بتوظيفهم من البلد الأم.

وكما نلاحظ من الشكل (41) فأنه ومن خلال المراحل المبكرة للتوسع الدولي غالباً ما ترسل المنظمات عمالاً من قومياتها الأصلية لإنجاز الفعاليات، وخصوصاً في البلدان الأقل تطوراً. أو للعمل مع حكومات محلية.

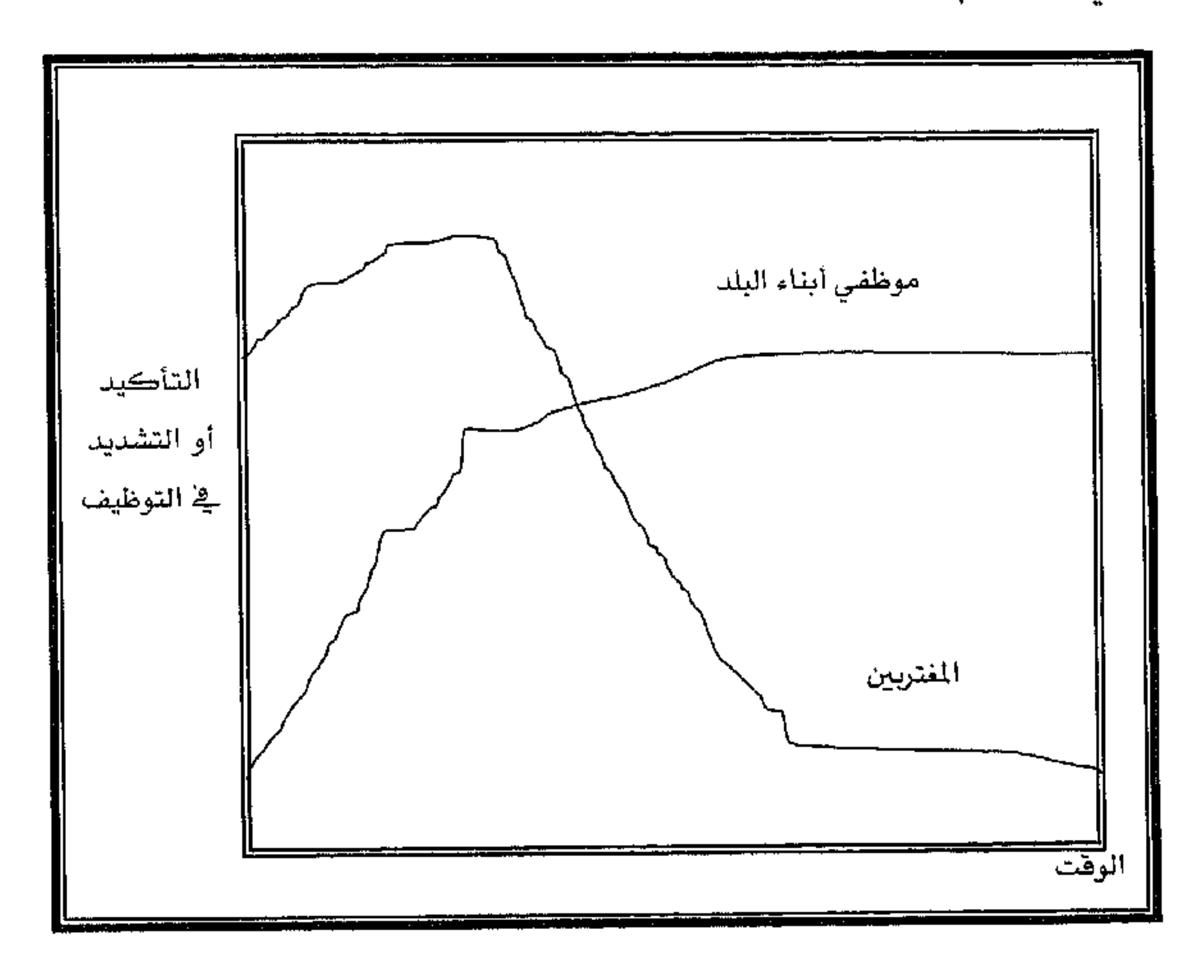
أما في المراحل المتأخرة من التوسع الدولي فتميل المنظمات بصورة عامة إلى استخدام موظفين من جنسية البلد المضيف. وهناك ثلاث أسباب لهذا الاتجاه وهي:

1) إنَّ استئجار مواطنين محليين لا يكلف كثيراً لأن الشركة لا تقلق حول تكاليف مغادرة الوطن والنقل والسماح بالدراسة.

2) لأن الحكومات المحلية عادة ما ترغب بوظائف جيدة لمواطنيها، يتم استئجار موظفين أجانب.

3) إنَّ استخدام الموهبة المحلية يجنب مشكلة التعامل مع كيفية ضبط ثقافة البلد المضيف.

وفي فترة متأخرة برز اتجاه لا يحبذ استخدام موظفين من نفس جنسية الشركة في مواقع الإدارة العليا، ففي معظم الحالات ترغب الشركات الدولية أن تعين موظفين من مختلف الجنسيات وفي مناصب متقدمة، لكي تتجنب التأثير القوي لبلد الأم.




**الشكل (41) التغييرات في التوظيف الدولي على مر الوقت**

**المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:638.**

**1- الاستقطاب: Recruitment**

في العموم يخضع مفهوم استقطاب الموظفين في بعض الدول إلى تنظيم حكومي على العكس مما يحث في دول أخرى، فالتنظيمات تتراوح من تلك التي تشمل إجراءات لاستقطاب الموظفين إلى تنظيمات تحكم عملية التوظيف العمالة الأجنبيسة أو تتطلب توظيف فئة دون أخرى (كمتضرري الحرب أو الأفراد العجزة...الخ).

فعلى سبيل المثال وضعت العديد من دول أمريكا الوسطى، العديد من التنظيمات حول عدد ونسبة الأجانب في العملية التوظيفية فلا يمكن للموظفين أن يعملوا بدون السماح لهم بطلب رخصة أو فيزه أو شهادة. **فرخصة العمل (Work Certificate)** هي (وثيقة تصدرها الحكومة وتحمل كافة التراخيص والتسريحات الرسمية التي تمكن الفرد الأجنبي من البحث عن وظيفة من دولة تلك الحكومة).

وتميل الشركات التظامنية المتعددة الجنسيات إلى استخدام أنواع متشابه من مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية المستخدمة في البلدان الأصلية "الأم". فعلى المستوى التنفيذي تستخدم الشركات مصدر البحث، أما في المستويات الأدنى تستخدم مفاهيم غير رسمية.

وفي البلدان النامية تكون اليد العاملة غير الماهرة متوفرة بكثرة، ألا أنه من الصعوبة أن نجد يداً مهارةً. لذا فقد تعلم العديد من أرباب العمل بأن الطريقة المناسبة لإيجاد عمال كفوئين في مثل هذه البلدان هي عن طريق الإعلانات عبر الراديو والصحف لأن معظم الأفراد تعوزهم قدرة القراءة أو المهارات الكتابية.

وتفرض قوانين معظم الدول على أهمية توظيف عمال محلين إذا توفر أفراد كفوئين ففي هذه الحالات تكون عملية الاستقطاب محدودة على نسبة معينة من السكان. وعادة ما يطلق على العمال الأجانب الذين يرغبون في الدخول في مجال اليد العاملة باسم **العمال الضيوف (Guest Workers)**.

ولابد من أن ننبه إلى أن توظيف عمال أجانب قد يؤدي إلى انخفاض تكاليف العمل المباشرة، إلا أنه سيزيد من التكاليف غير المباشرة كالتدريب على اللغة والخدمات الصحية والاستقطاب والنقل...الخ.

2- الاختيار: Selection

تختلف ممارسات الاختيار حول العالم ففي الولايات المتحدة الأمريكية يميل المدراء إلى التأكد على المزايا والمواصفات ومؤهلات الفرد الحاصل على الوظيفة، ولكن يختلف الحال في بعض البلدان الأخرى حيث تميل الشركات إلى تعين الموظفين على أساس الروابط الأسرية والمكانة الاجتماعية واللغة والقومية. حيث يتم قبول الأفراد وفق هذه المعايير حتى وأن لم يكونوا مؤهلين لمثل شغل هذه المناصب الوظيفية.

**عملية الاختيار: The Selection Process**

إنَّ عملية اختيار الوظائف الدولية يجب أن تركز على عدة عوامل توظيفية مختلفة اعتماداً على مدى ارتباط الفرد مع الثقافة المحلية ودرجة اختلاف البيئة الأجنبية ببيئة البلد، فعلى سبيل المثال لو تضمنت الوظيفة اتصالات مكثفة بالمجتمع كما هو الحال في وظيفة المدير التنفيذي فيجب التركيز على العامل البيئي، لذا يجب تقييم مقدار الاختلافات بين أنظمة البلد المضيف السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية.

فلو كان المتقدم للوظيفة من البلد الأم راغباً في العمل والعيش في بيئة أجنبية فيجب اختيار خصائصه الثقافية وقدرته على العيش في ذلك البلد. وتلجأ العديد من الشركات العالمية إلى اختيار موظفيها من نفس البلد الأم لأنهم يتمتعون بمزايا ثقافية وبيئية تؤهلهم للشغل بعض الوظائف.

إنَّ عملية اختيار موظفين من جنسيات البلد الأم أو من جنسية بلد ثالث تتطلب اعتباره عدة عوامل غير موجودة عندما يتم اختيار موظفين من جنسية البلد

المضيف. لأن الموظفين من جنسيات البلد المضيف يتمتعون بقدرات إدارية وتقنية تؤهلهم لتعايش مع البيئة الثقافية لذلك البلد، إضافة إلى معرفتهم بلغة البلد.

**عملية اختيار عمال من البلد الأم (المغتربين): Selecting Expatriates**

إنّ من أهم الوظائف الصعبة التي تواجه المنظمات هي إيجاد موظفين لديهم القدرة في العمل ببيئة أجنبية وهناك بضعة خطوات يجب اتخاذها من اجل اختيار أفراد يشغلون وظائف دولية وأن تعاقب هذه الفعاليات يضع اختلاف كبير، ومن بين هذه الخطوات هي:-

**أ – البدء بالاختيار الذاتي: Begin With Self - Selection**

يجب أن يبدأ الموظفون العملية بالتفكير ملياً حول أفكارهم المهنية واهتماماتهم بالعمل الدولي فعند البدء بالاختيار الذاتي تستطيع الشركات أن تتجنب بسهولة مشاكل قوة تعيين الموظفين في وظائف دولية وهم غير راضين عن ذلك مما يؤدي بالمهمة إلى الفشل. وإذا كان الأفراد لديهم عوائل كبيرة فإن قرارات إعادة تعيين مواقعهم ستكون بغاية الصعوبة إذ يجب على الموظفين أن يبحثوا عن المعلومات التي تساعدهم في التنبؤ عن فرص نجاحهم في العيش خارج البلاد.

**ب – إنشاء قائمة بأسماء الموظفين المراد ترشيحهم للعمل:**

**Create a Candidate Pool**

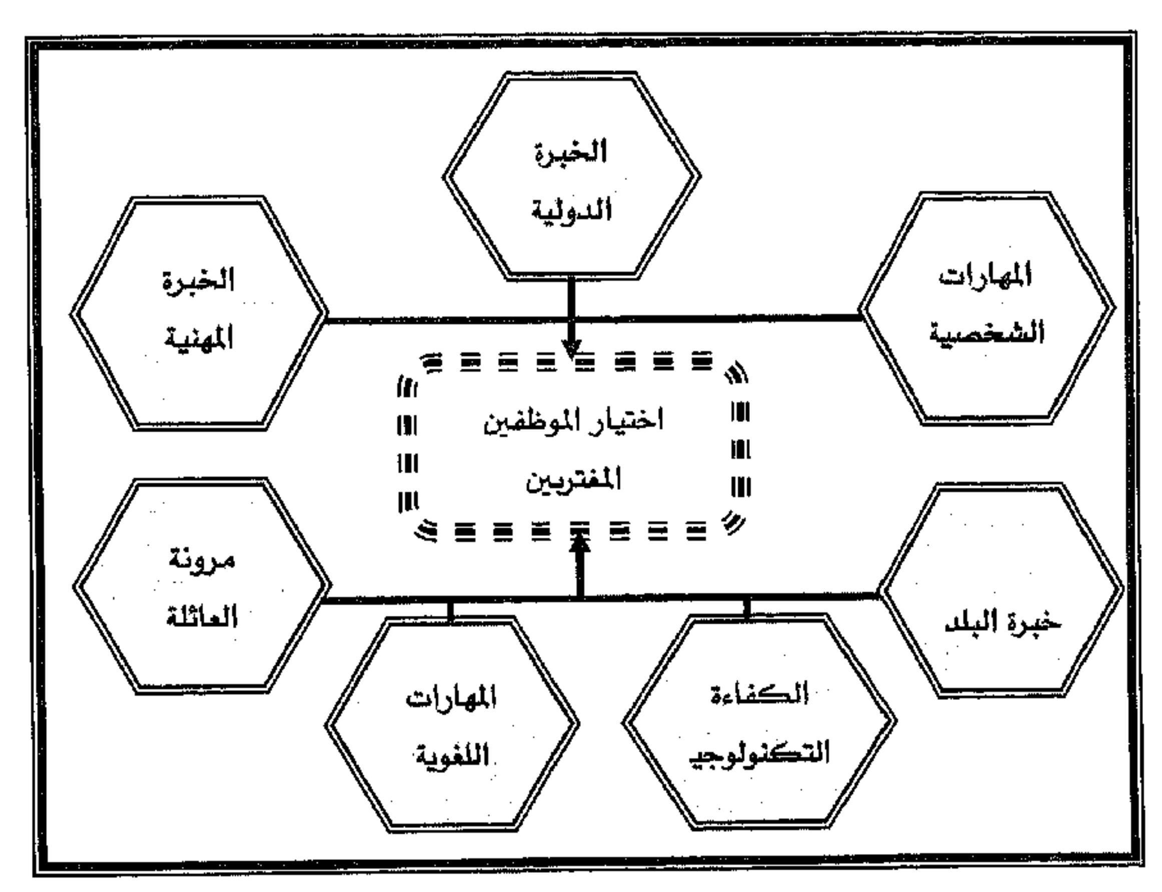
بعد أن يكمل الموظفين عملية الاختيار الذاتي يجب على المنظمات أن تهيأ قوائم بيانات بأسماء كافة المرشحين للعمل في كافة الوظائف الدولية حيث تشمل مثل هذه البيانات لقدرة واللغات والتفضيلات والمهارات.

**ج – تعيين المهارات الجوهرية: Assess Core Skills**

من خلال قائمة أسماء المرشحين المحتملين، يتمكن المدراء من تقييم كل مرشح بشغل وظائف فنية أو إدارية وبالرغم من وجود العديد من العوامل التي تحدد النجاح في الخارج، فإن التركيز الرئيس يجب أن يكون على المتطلبات الوظيفية.

د – تقييم المهارات والصفات: Assess Augmented Skills and Attributes

كما مبين في الشكل (42) فإن عملية قرارات اختيار الموظفين من البلد الأم تتأثر بالكفاءة الفنية والخبرة المهنية والدولية. كذلك بدأت العديد من المنظمات بالتركيز على قابلية الفرد في التكيف مع البيئات الخارجية وقدرته على التعايش معها، ومدى مرونته والتعايش مع ثقافة ولغة مختلفة وهل لديه مهارات دبلوماسية تؤهله لذلك.




الشكل (42) أسس عملية اختيار الموظفين المغتربين

المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص:642.

ولكي نكون أكثر دقة فقد وضعت شركات عديدة تعريفاً كاملاً للمهارات الجوهرية المميزة والتي تساعد على الحصول على مدراء من البلد الأم إلا إنه ولسوء الحظ ومع كثرة الجهود الرامية أو (الهادفة) إلى تحسين عملية الاختيار نجد بأن نسبة الفشل بين موظفي البلد الأم قد تراوحت ما بين (25٪ - 50٪) ومما زاد الطين بلة فإن معدل تكاليف هذا الفشل قد أرتفع من (200000) ألف دولار إلى (21) مليون دولار. وهناك أسباب أدت إلى حدوث مثل هذا الفشل منها مسائل تتعلق بنمط الحياة والعلاقات الأسرية، ويوضح الجدول (5) أهم القضايا التي تساهم في فشل المغتربين.

**الجدول (5) أهم الحالات التي تساهم في فشل المغتربين**

| 1 - لماذا يفشل الموظف المغترب؟ | |
|---|---|
| ❖ نمط العائلة | ❖ الأداء الضعيف |
| ❖ قضايا متعلقة بنمط الحياة | ❖ حصول الفرص الأخرى |
| ❖ نمط العمل | ❖ أسباب الأعمال |
| ❖ الاختيار السيئ | ❖ قضايا مرتبطة بالإعادة إلى الوطن |

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:645.**

**توظيف فرق من جنسيات متعددة :** Staffing Transnational Teams

بالإضافة إلى التركيز على الأفراد فأنه من المهم جداً أن تلاحظ الشركات أهمية الاستخدام المتزايد للفرق المختلطة لإنجاز الأعمال التجارية الدولية ونقصد بالفرق المختلطة أو المتعددة الجنسيات بأنها (مجموعة من الأعضاء ينتمون إلى جنسيات متعددة يعملون في عدة مشاريع في بلدان تلك الجنسيات).

ويستفاد من تشكيل هذه الفرق لإنجاز مهام لا تستطيع أن تنجزها شركة واحدة فعلى سبيل المثال يستخدم هذا النمط لنقل إستراتيجية جديدة أو تقنية جديدة إلى عدة بلدان جغرافية مختلفة. أن المهمة الأساسية لتشكيل الفريق المختلط هو لتجميع مجموعة مناسبة من الأفراد للعمل سويةً بفعالية وتحقيق أهداف الفريق. وتحاول العديد من الشركات أن تبني اختلافاً واضحاً في تركيبة فريقها لكي تتمكن من توسيع استجابة أعضائها إلى احتياجات خاصة للبلدان المختلفة.

**طرائق الاختيار:** Selection Methods

إنَّ من أهم الطرائق الشائعة التي تستخدمها الشركات لاختيار موظفيها الدوليين هي المقابلات، مراكز التقييم، والاختبارات. فبعض الشركات تقابل المتقدمين على الوظيفة فقط، بينما نرى بعض الشركات الأخرى تركز على أسلوب المقابلة وتستخدم طرائق معينة في هذه المقابلات.

**العوامل المؤثرة في سياسات الاختيار:**

يمكن تصنيف هذه العوامل في ثلاث مجموعات رئيسة:

**1- المجموعة الأولى: تتعلق بمؤثرات مصدرها الشركة المتعددة الجنسية ومنها:**

- نسبة المالكين في الشركة الخارجية والتي إذا كانت منخفضة تعني طبيعياً أن الشركة المتعددة الجنسية لن يكون لها صوت مسموع في الاختيار.
- نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، إدارة، استشاريات) تستوعب موارد بشرية بكثافة أكبر من الصناعات التحويلية وبالمثل تتطلب الخدمات خبرات أكثف مما يرجح اختيار المديرين من بلد الشركة الأم أكثر من المحلي.

- درجة التقنية في الصناعة المعنية حيث كلما كانت الصناعة في مجال متقدم كلما عنى ذلك زيادة الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طُورت فيه تلك التقنية الحديثة.
- سوق السلعة المتعامل فيها وإلى أي درجة تكون مواصفات تلك السلعة نمطية من وجهة نظر مستخدميها. فإذا كان للسلعة سوق عالمي لا يتطلب تعديلات فيها من سوق لآخر، لا يصبح من الضروري أن يكون مدير الشركة المنتسبة من البلد المضيف.

**2- المجموعة الثانية: عوامل خاصة بالأفراد المرشحين:**

- الكفاءة والخبرة.
- سجل الداء.
- القدرة على التأقلم.
- مدى التزام المرشح بالدولية.
- تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.

**3- المجموعة الثالثة: عوامل خاصة بالبلد المضيف:**

- مستوى نمو وتقدم البلد التقني.
- الاستقرار السياسي.
- مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة.
- مدى توفر الكفاءات محلياً.

## خامساً: التدريب والتنمية الدولية

Training and Development International

بالرغم من أن الشركات تحاول أن تستقطب وتختار أفضل الأفراد لشغل وظائف دولية إلا أنه من الضروري جداً أن تقدم لهم بعض التدريب لتحقيق مستوى

الأداء المرغوب فيه. وبسبب سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة الدولية يحتاج الموظفين إلى تجديد مهاراتهم لمواكبة التطور بالوظيفة ويمكن أن يتم التدريب داخل مواقع العمل أو خارجها وخاضع لمنهاج تربوي معين.

**1- مهارات المدير الدولية:** Skills of the International Manager

إذا كانت الأعمال التجارية مصممة في بيئة دولية يتوجب على المدراء أن يكونوا مثقفين وملمين لمهارات الإدارة الدولية وفي هذا الصدد عرف (Levi-Strauss) ستة مهارات يتسم بها المدير الدولي أو أي مدير أنيطت به مسؤولية تجارة الأعمال الدولية:

- القدرة على استغلال الفرص الإستراتيجية.
- القدرة على إدارة المنظمات بطريقة لا مركزية.
- إنَّ يكون على علم ودراية بالمسائل الدولية.
- إنَّ يكون مدركاً لقضايا التنوع والاختلاف.
- إنَّ يكون كفوء في علاقاته الشخصية مع الآخرين.
- إنَّ يكون ماهراً في بناء المجتمع.
- إنَّ الشركات التي تبحث عن النجاح المتواصل في العمل الدولي يجب أن تأخذ على عاتقها معالجة هذه الخطوات الستة وكيفية تأهيل المدراء لاكتسابها.

**2- محتوى برامج التدريب:** Content of Training Programs

توجد على الأقل أربعة عناصر أساسية من برامج التدريب والتنمية والتي تؤهل الموظفين للعمل دولياً، وهي:

- التدريب اللغوي.
- التدريب الثقافي.

- تقييم أثر التطور المهني.
- إدارة الحياة الشخصية والأسرية.

**التدريب اللغوي : Language Training**

من الصعب جداً التكلم مع أفراد يتكلمون بلغة مختلفة ولديهم ثقافات مختلفة وتتفق كل الإدارات بأن أهم المشاكل التي يواجهها العمل الأجنبي هو عامل اختلاف اللغة وحتى بوجود المترجم.

لذلك عملت العديد من الشركات في زج وتحفيز موظفيها على تعلمي أكثر من لغة بالإضافة إلى إتقان اللغة الإنكليزية والتي تعتبر اللغة الرئيسة للعمل التجاري الدولي. فعندما يلتقي عدة أفراد من دول مختلفة فإن العنصر الذي يجمع بينهم هو عنصر اللغة الإنكليزية بل إن بعض الشركات قد أجبرت موظفيها على تعلم اللغة الإنكليزية وعلى كيفية استخدامها في وظائفهم حيث يعتبر تعلم أي لغة أجنبية بمثابة الاتصال بثقافة أخرى، حيث يجب على الفرد أن يتعلم كيف يفكر الأفراد ويتصرف على ضوء تصرفاتهم وندرج أدناه قائمة تضم بعض الصعوبات التي تواجه عملية الاتصال بالتجارة الدولية:-

- تعني كلمة منضدة في إنكلترا شيئاً نضع علية الأشياء وإذا قلنا ننضد شيئاً فإننا نعني سنناقشه الآن، أما في الولايات المتحدة فإن كلمة ننضد تعني مناقشة مؤجلة للموضوع.
- في الولايات المتحدة تتدفق المعلومات نحو المدير أما في ثقافات تكون فيها السلطة مركزية مثل أوربا وأمريكا الشمالية فإنه يتوجب على المدير أن يبحث بنفسه عن المعلومات.
- يدخل الأمريكيون في صلب الموضوع أما الأوربيون والعرب فإنهم لا يحبذون الدخول في صلب الموضوع مباشرةً.
- في بلد كاليابان توجد هناك (16) طريقة لتجنب كلمة (كلا).

❖ من غير الممكن أن يعمل الصينيون أمراً لا يرغبون فيه.

❖ في معظم الأقطار الأجنبية تكون تعابير الغضب غير مقبولة وفي بعض الأماكن يحرم أن يكون الفرد غاضباً أمام الجمهور العام.

❖ الفرد الأمريكي العادي ينظر إلى السكوت وكأنه وسيلة للاتصال ولا يقاطع الآخرين.

❖ على الأمريكان أن يتعلموا تجنب استخدام إشارات اليد.

❖ فبالإضافة إلى اللغة توجد هناك عدة عوامل مهمة يجب على الموظف الدولي أن يأخذها بعين الاعتبار ويتعلمها وهي: -

✓ البلد الذي سيسافر إليه.

✓ ثقافة ذلك البلد.

✓ تاريخ وقيم وحضارة ذلك البلد.

ويلخص الشكل (43) احتياجات الفرد وما يتوجب عليه من دراسة لكي يشغل وظيفة دولية.

| لشغل وظيفة دولية، يتوجب على الفرد أن تكون له معرفة بجوانب البلد المستضيف: |
| --- |
| 1 - المجتمع وآداب سلوك الأعمال.<br>2 – التأريخ والعادات الشعبية أي التقاليد.<br>3 – الشؤون السائدة، والتي تتضمن العلاقات ما بين البلد المستضيف والبلدان الأخرى.<br>4 – القيم الثقافية والأولويات (الأسبقيات)<br>5 – الجغرافية، خصوصيات المدن الرئيسة.<br>6 – مصادر الفخر والكرامة وتحقيق الإنجاز العالي من الثقافة.<br>7 – الدين والممارسات الدينية في الحياة اليومية.<br>8 – البنية السياسية، والألعاب الجارية.<br>9 – المادات العملية مثال على ذلك: النقود، التنقل، عدد المناطق، ساعات الأعمال.<br>10 – اللغة. |

**الشكل (43) احتياجات الفرد لشغل وظيفة دولية**

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:650.**

**التدريب الثقافي : Cultural Training**

تمثل الاختلافات الثقافية أحد أهم النواحي المضللة للتجارة العالمية فغالباً ما يقوم الأفراد بتصرفات مشينة وردود فعل عكسية ، إذا لم يكونوا متطلعين على سلوك وثقافة البلد المضيف. ويتأثر السلوك الإداري والأفكار الإدارية بصورة كبيرة بالمجتمع الذي تلقى فيه المدراء تربيتهم وتدريبهم. كما إن ردود أفعال الموظفين ما هي إلا عبارة عن نتيجة للاختلاف الثقافي والتكيف البيئي ، حيث إن كل ثقافة تتمتع بمزايا مختلفة ، وتختلف في رؤيتها للأدوار التي يمارسها المدراء والموظفين.

فما تعتبره بعض الثقافات بأنه إدارة جيدة تنظر إليه ثقافات أخرى بأنها إدارة فاشلة وغير كفوءه. ولكي يكون الفرد مديراً ناجحاً فأن هذا يعتمد على قدرته في فهم الطريقة التي تنجز فيها الأشياء بصورة طبيعية ، وعليه أن يدرك بأن التغييرات لا يمكن أن تحدث بصورة اعتباطية وبدون أي معارضة تذكر تصاحبها بعض العدائية.

وتكشف بعض المعلومات التي أجريت حول دراسة الثقافات بأن الشعوب تميل إلى تصنيف هذه الثقافات وفقاً لبعض أوجه التشابه في الأبعاد الثقافية المهنية كأهداف العمل والقيم والحاجات ووجهات النظر الوظيفية ، حيث تفيد دراسة الاختلافات الثقافية المدراء في تحديد وفهم توجهات العمل والتحفيز في ثقافات أخرى. فعلى سبيل المثال نجد بأن الموظفين في اليابان يشعرون بولاء تنظيمي عالي للشركات الذين يعملون بها مقارنةً بالموظفين الأمريكيين الذين لا يحملون أي ولاء لمنظماتهم.

وكذلك نلاحظ بأن الموظف الأمريكي اللاتيني يميل إلى العمل بجد ليس من أجل الشركة بل حتى من أجل المدير وشخصيته ، لذا تمكن المدراء في أمريكا اللاتينية من تحقيق وإنجاح الأداء الوظيفي وذلك باستخدام تأثيرهم الشخصي على أعضاء المجموعة.

أن أحد أهم الأبعاد الأساسية للقيادة فيما إذا كنا نتكلم حول مواقف دولية أو محلية هي مدى درجة دعوة المدراء لمشاركة الموظف في البلدان المختلفة.

**تقييم وإتباع أثر التنمية المهنية :**

Assess and Tracking Career Development

تعطي التعيينات الدولية بعض المزايا المهنية والتطويرية المهمة فمثلاً يؤدي العمل في الخارج إلى زيادة مسؤوليات الشخص وتأثيره ضمن المنظمة، كذلك تزود الشخص بالخبرة المفيدة له وللشركة التي يعمل بها. وفي هذه الطريقة تعزز التعيينات الدولية من فهم الفرد للسوق العالمي وتعرض فرص للعمل في مشروع يفيد المنظمة.

ومن أجل زيادة المزايا المهنية للتعيين الأجنبي أو الخارجي يجب إثارة سؤالين مهمين للموظف قبل أن يتم قبوله في هذه الوظيفة:

1- هل تنظر الإدارة التنفيذية العليا إلى العمل التجاري الدولي كجزء أساسي وجذري من عملياتها؟

2- ضمن الإدارة العليا كم عدد الموظفين التنفيذيين الذين يتم تعيينهم للخدمة الأجنبية، وهل سيشعرون بأهمية آن يمتلكوا تجربة دولية؟

**إدارة الحياة الشخصية والأسرية :** Managing Personal and Family Life

كما قد لاحظنا سابقاً فأن أهم الأسباب الرئيسة التي تسبب فشل الموظف في إكمال تعيينه الدولي هو الضغط الشخصي والأسري، فقد عانى الكثير من الموظفين من مفهوم "**الصدمة الثقافية**" **(Culture Shock)** وما أحدثته من هزة تقنية عنيفة أدت إلى فشلهم وإصابتهم بالإحباط واليأس.

ولابد من القول بأن هناك العديد من الموظفين الذين يعملون بمهنتين في نفس الوقت من أجل إيجاد بيئة ملائمة في نفس المكان. ويساعد أرباب العمل بعض الموظفين في إيجاد معلومات مهمة للوظائف البديلة. فضلاً عن أن هناك بعض

الشركات تقدم برامج مفيدة لمساعدة الموظفين على تخطيط حياتهم المهنية والاستشارة والتربية المستمرة.

**3- طرائق التدريب:** Training Methods

هنالك عدد كبير من طرائق التدريب المتوفرة لتحضير الفرد للتعيين الدولي، ولسوء الحظ لا تقدم الغالبية العظمى من الشركات ألا برامج جزئية عن تأهيل الموظفين. وأن فقدان التدريب يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الموظفين الذين يعملون بوظائف دولية.

وفي معظم الحالات يستطيع الموظف وعائلته أن يتعلم الكثير حول ثقافة البلد المضيف من خلال قراءة الكتب والمحاضرات وأشرطة الفيديو والتاريخ الاجتماعي والجغرافي والسياسي والمناخ والطعام ...الخ.

لذا فأن اكتساب المعلومات سيساعد الموظفين في التأقلم مع ثقافة جديدة بوظيفة دولية، وهنالك بعض الشركات ترسل موظفيها لشغل وظائف مؤقتة تستمر على الأقل عدة أشهر لتشجيع مبدأ التعلم المشترك. وتعتبر هذه التعيينات المؤقتة مختصرة لاستيعاب مختلف الثقافات والأفكار والتعيينات.

**4- تطوير الموارد المحلية:** Development Local Resources

كجزء من حملتها في تطوير موهبة موظفين التعيينات الدولية لجأت معظم الشركات إلى تبني برامج تدريبية جيدة تساعدها في جذب موظفين من البلدان المضيفة. حيث يتلهف الأفراد في البلدان النامية إلى قبول وتلقي التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم العملية وفي بعض الأحيان تنفق الشركة عدة استثمارات على رأس المال البشري. وهناك طريقتان يمكن للشركات إتباعهما من أجل تطوير الموارد المحلية وهذه الطريقتين هما:

**التدريب المكثف:** Apprenticeship Training

إنَّ أحد أهم الموارد الرئيسية للتدريب اليد العاملة في أوربا هو برامج التدريب المكثفة.

**تطوير الإدارة :** Management Development

إنَّ أحد أهم المساهمات التي قدمتها الولايات المتحدة للمنظمات العملية هي تحسين كفاءة المدراء، حيث توجد هنالك كليات مختصة في التفكير التحليلي الذي يدخل في الجزء الأول من حياتهم حيث يميل الأمريكان إلى اتخاذ القرارات وفق أسس عقلانية ونفسية دقيقة، وقد لاقت مثل هذه البرامج من الجنسيات الأجنبية ترحيباً وتبنته في تدريب وتطوير الإدارة.

## سادساً: تقويم الأداء الدولي Performance Appraisal International

غالباً ما يقبل الأفراد الوظائف الدولية لأنهم يعملون بقدرتهم على اكتساب مهارات وخبرات تؤهلهم لقيادة الشركات، ولسوء الحظ أن أحد أكبر المشاكل التي تتعلق بإدارة الأفراد هي صعوبة تقويم أدائهم، بل حتى أن مفهوم الأداء يختلف من دولة إلى دولة أخرى، فالأداء يحمل مفاهيم في الولايات المتحدة ولا يحملها في أقطار آسيوية مثلاً كالصين و اليابان وكوريا أو في دول أوربا كهنكاريه وجمهورية الجيك ولكل هذه الأسباب تعتبر مشاكل تقويم الأداء أحد المشاكل الرئيسة التي تسبب الفشل بين الموظفين.

**1- من الفرد الذي يجب أن يقوم الأداء:** Who Should Appraise Performance

في معظم الحالات يمتلك أي موظف دولي على الأقل التزامين الأول منهما :- التزام نحو بلده الأم (التزام للشركة التي قدمت له الوظيفة) أما الثاني فهو البلد المضيف الذي يعمل به الموظف في الوقت الحالي ويمتلك كل مشرف في كلتا الموقعين معلومات مختلفة حول أداء الموظف وبالتالي تختلف توقعاتهم حول أدائه الجيد.

**تقييم البلد الأم** : Home – Country Evaluations

لا يتمتع المدراء المحليين بالقدرة على فهم تجارب وخبرات الموظفين من البلد الأم وتقويمهم أو قياس مساهماتهم للمنظمة وتفرض المسافات الجغرافية البعيدة مشاكل كثيرة تعيق من اتصال الموظفين مع مدرائهم في البلد الأم. إلا أن تطور التكنولوجيا قد ساعد كثيراً في إيجاد وسائل اتصالات سريعة بين الموظفين والمدراء لمناقشة عمل المنظمة.

**تقييم البلد المضيف:** Host – Country Evaluations

بالرغم من أن الإدارة المحلية تمتلك صورة دقيقة وواضحة حول أداء الموظفين من حيث دراسة سلوك التأثير والفعالية، إلا أنه هنالك مشاكل تواجه عملية تقويم البلد المضيف منها: -

- إنّ الثقافات المحلية ربما تؤثر على إدراك الفرد حول أداء الفرد ومدى جودته. حيث أن اتخاذ القرار يمكن أن ينظر إليه على أنه إيجابي أو سلبي اعتماداً على اختلاف الثقافة.
- غالباً ما تعجز الإدارة المحلية على اتخاذ تصور كامل لعمل الفرد ومساهمته الحقيقية للمنظمة، وبالرغم من أن موظفي البلد هم في مواقع جيدة لرؤية الفعاليات اليومية. إلا إنه مرتبطين بالمركز الرئيس، فقرارات الترقية ودفع الأجور وبقية القرارات الإدارية الأخرى ينفذها مدير البلد الأم.

**2- ضبط معايير تقويم الأداء،** Adjusting Performance Criteria

كما ناقشنا في بداية هذا الفصل يتأثر نجاح أو فشل الفرد بالعوامل الشخصية والنفسية ويجب الاهتمام بهذه العوامل من أجل تطوير مجموعة من معايير الأداء وهذه المعايير هي :-

**واجبات الوظيفة:** Job Duties

من الواضح أن الأهداف والمسؤوليات الموروثة في تعيين الوظيفة هي من أهم المعايير المهمة المستخدمة في تقويم أداء الفرد. وسبب الصعوبات الموجودة في عملية ملاحظة وتوثيق وتفسير معلومات الأداء في أي وظيفة دولية غالباً ما يلجأ المشرفون إلى استخدام معايير سهلة مثل:- العملية الإنتاجية، الأرباح، والأسهم السوقية...الخ. وتكون هذه المعايير قانونية إلا إنها ما تزال توجه لها بعض العيوب، ما لم تشغل مدى واسع لمسؤولية الموظف وهنالك عوامل أخرى يجب أن نأخذها بعين الاعتبار إذا كان الموظف يشغل مندوب لشركته أو يحتل وظيفة مهمة ذات علاقات واسعة مع موظفي البلد المضيف.

**التعليم الفردي:** Individual Learning

يدخل التعليم في أي وظيفة دولية ومن السهولة تماماً أن يتكيف الموظف في ثقافات متشابهه فالأمريكي الذي يسافر إلى المملكة المتحدة أو أستراليا يعمل بنفس البيئة المحلية في بلده ويختلف الحال إذا كان هذا الفرد من هنكاريا أو ماليزيا. حيث أن منحنى التعلم يكون أقل إتباعاً لتفاوت الثقافات. وتختلف فترة التعلم الفردي من شركة إلى أخرى حيث تطول في شركة وتقصر في أخرى اعتماداً على مهارات الفرد وخبراته.

**التعلم التنظيمي:** Organization Learning

من المهم ملاحظة إن قياسات الأداء لا تغطي بالكامل مستوى التعلم المكتسب في الوظيفة الدولية ويدخل التعليم ضمن الأسباب الأساسية التي تساعد الشركات على إرسال موظفيها إلى الخارج وخصوصاً في السنوات الأولى من تأسيسها.

### 3- تقديم التغذية العكسية: Providing Feedback

ينحى الأداء في أي وظيفة دولية منحنين مختلفين فعلى المشرفين في البلد المضيف أن يطلعوا الموظفين على كيفية أدائهم وتقديم مساندة ودعم واحتواء العوائق التي تواجههم، وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الوظيفة الدولية. وبالإضافة إلى التغذية العكسية يجب أن يخضع الموظفين إلى مقابلات آنية حول عودتهم إلى الوطن وتركهم للوظيفة الدولية. ويمكن أن تخدم هذه المقابلات عدة أغراض منها: -

- أنها تساعد الموظفين على إعادة تأسيس وتقوية الروابط القديمة مع المنظمة الأم وتبرهن على أهمية المسار المهني الجديد.
- يمكن أن تعالج المقابلة مسائل فنية مرتبطة بتعيين الوظيفي نفسه.
- ربما تعالج المقابلة قضايا عامة متعلقة بالتزامات الشركة في الخارج وكيفية تعميق العلاقة ما بين البلد الأم والبلد المضيف.
- يمكن أن تكون مقابلة مهمة جداً في تقييم وتوثيق وجهات نظر الفرد حول بلدهم.

## سابعاً: التعويضات الدولية Compensation International

إنَّ أحد أهم الجوانب المعقدة في إدارة الموارد البشرية الدولية هو التعويض. وتمتلك البلدان المختلفة أفكاراً مختلفة لمفهوم تعويض الموظف. ويجب على المدراء أن يفكروا بصورة جيدة في الاستخدام التحفيزي للمكافآت والحوافز في البلدان الأجنبية.

فبالنسبة للأميركيين لا يعتبر المال هو المحفز الأساسي والدافع الرئيس، بل تلعب أمور أخرى مؤثرة كالمكانة الاجتماعية ، والاستقلالية في الوظيفة. وتركز بعض الثقافات على الاحترام والعائلة والضمان الاجتماعي وتلبية الاحتياجات الشخصية والقبول الاجتماعي والتطور. إذ تعتبر هذه المسائل بديلة للمال.

ويوضح الشكل (44) اختلاف خطط دفع الأجور على أساس البعد الثقافي والفردي، ففي الثقافات الفردية مثل الولايات المتحدة تركز خطط الدفع على الأداء الفردي والإنجاز. بينما في دول أخرى مثل اليابان وتايوان فأن هذه الخطط تركز على الجهد المبذول والاحتياجات الشخصية.

وفي العموم تخضع سياسة تصميم أنظمة الدفع إلى تفكير بعقلية دولية وتطبيقها بصورة محلية، أي يجب على الإدارات التنفيذية أن ترسم خطط يتم تطبيقها في كل المنظمات الإستراتيجية وتضع سياسات وبرامج مرنة من أجل إشباع حاجات الموظفين في مواقع معينة.

| الأفراد | القيم السائدة : | الصفات المتحدة أو المتضامنة : | إستراتيجيات المنافسة : | عينة من الأقطار : |
|---|---|---|---|---|
| عالي | • الإنجازات الشخصية .<br>• الأنانية .<br>• الاستقلال .<br>• الاستنادات الفردية .<br>• التعابير الداخلية للرقابة .<br>• اعتقاد في خلق حالات<br>• منفعة العلاقة مع الموظفين . | • المنظمات لا تلزم موظفيها بالاعتناء بالجودة منذ البداية .<br>• ينتظر الموظفون بعد اهتمام الأفراد .<br>• وجود أنظمة الرقابة لتأكد من الالتزام والامتناع والولاء للمنظمات . | • الانتفاع من الأداء الأساسي .<br>• أدارك العوائد الفردية .<br>• التأكيد على العدالة الخارجية .<br>• تعتبر المكافآت مؤشر مهم على نجاحات الأفراد .<br>• محاولة منع عزل مساهمات الأفراد ( كيف تعمل هذا ، لماذا تعمل هذا )<br>• التأكيد على الأهداف القصيرة المدى . | • الولايات المتحدة .<br>• المملكة البريطانية .<br>• كندا .<br>• نيوزيلند . |
| واطئ | • إنجازات الفريق .<br>• التضحيات للآخرين .<br>• الاعتماد على طبقات المجتمع .<br>• الاستنادات الجماعية .<br>• التعابير الخارجية للرقابة .<br>• الاعتقاد بالعطاء والقدر .<br>• العلاقات المعنوية . | • تكيف المنظمات المستوى العالي من مساهمة الحياة العلمية للأفراد .<br>• الولاء الشركة عن طريق انتقادها .<br>• طبيعتها إما رسمية ، بل توجد أنظمة من الرقابة للتأكد من الإذعان . | • مجموعة الأداء الأساسي وأهمية المعايير .<br>• معايير علو المرتبات .<br>• العوائد هي الجوهر الأساسي .<br>• العدالة الداخلية هي المفتاح الأساسي لسياسات دفع الأجور .<br>• احتياجات الأفراد ( مثل عددهم ) وكذلك العوامل في سياسات دفع الأجور . | • سنغافورة .<br>• كوريا الجنوبية .<br>• إندونيسيا .<br>• اليابان . |

**الشكل (44) الإستراتيجيات التعويضات والأفراد**

**Source: L. R. Gomez-Mejia and T. Welbourne, "Compensation Strategies in a Global Context, " Human Resources Planning 14, no. 1 (1991 ), P: 29 – 41 . Reprinted With Permission.**

## 1- تعويض موظفي البلد المضيف :

Compensation of Host-Country Employees

يوضح الجدول (6) اختلاف الأجور اليومية من بلد إلى بلد أخر اختلافاً جذرياً وتعتبر تكاليف القوى العاملة من أكبر الدوافع للتوسيع الدولي، إلا أنه هنالك قضايا إدارية وتنظيمية يجب معالجتها عندما تريد أي منظمة أن تنفذ عمليات تجارية خارج بلدها.

ويتم دفع أجور لموظفي البلد المضيف على أساس العملية الإنتاجية والزمن المستغرق للقيام بهذه الوظيفة أو الجمع بينهما. ففي البلدان الصناعية يكون دفع الأجور على أساس أنظمة الساعات، في حين بالدول النامية يتم الدفع على أساس النظام اليومي.

**الجدول (6) أجور الساعات الزمنية في الأقطار المختلفة**

| ت | الأقطار / البلدان | الساعات الزمنية / $ |
|---|---|---|
| 1 | ألمانيا | 28.28 |
| 2 | البرتغال | 22.82 |
| 3 | اليابان | 19.37 |
| 4 | السويد | 18.81 |
| 5 | الولايات المتحدة | 18.24 |
| 6 | فرنسا | 17.97 |
| 7 | إيطاليا | 16.74 |
| 8 | كندا | 16.55 |
| 9 | أستراليا | 16.00 |
| 10 | بريطانيا | 15.47 |
| 11 | إسبانيا | 12.16 |

| ت | الأقطار / البلدان | الساعات الزمنية / $ |
| --- | --- | --- |
| 12 | كوريا | 7.22 |
| 13 | تايوان | 5.89 |
| 14 | هنج كنج | 5.42 |
| 15 | المكسيك | 1.75 |

Source: Department of Labor.

وهناك طريقة مشهورة وهي طريقة الأجر على أساس نسبة القطع، ففي بعض الدول بما في ضمنها اليابان يعتبر عامل كبر السن من العوامل المهمة في تحديد نسبة دفع أجور الموظفين، فعندما تنفذ الشركات أعمال تجارية في بلد أجنبي فأنها تضع نسبة أجورها بمستوى أعلى من الأجر السائد في الشركات المحلية. وتختلف الامتيازات والمنافع الذي يحصل عليها الموظف من دولة إلى دولة أخرى.

ففي فرنسا على سبيل المثال تشكل نسبة المنافع حوالي (70٪) من الأجور، وفي إيطاليا تبلغ هذه النسبة (92٪) مقارنة بنسبة الولايات المتحدة والتي تبلغ (40٪). إلا أن المكافآت والمنح التي تعطيها الولايات المتحدة لموظفيها ناجمة من سياسة المنظمات على العكس ببقية الدول الصناعية التي تفرض فيها الحكومات منح هذه المكافآت.

كذلك يتم تغيير بعض الخطط وفقاً للجنس والقومية وملكية خزين المنظمة، وتتبع دول أخرى مثل إيطاليا واليابان إضافة أجور نصف سنوية أو سنوية بمعدل الأجر الشهري. إلا أن هذه الأجور لا تعتبر مشاركة في الأرباح بل أنها جزء صميمي من سياسة الدفع التي تتبعاها المنظمات.

**2- تعويض مدراء البلد المضيف:**

Compensation of Host-Country Managers

اختلفت رواتب المدراء في البلد المضيف عن تلك الرواتب التي كانت تعطى لهم في الماضي، حيث ارتفعت هذه الرواتب بسبب المنافسة القوية ما بين الشركات واقتصاديات البلد المضيف، إلا أن معظم الشركات تميل إلى تقليل الفارق ما بين رواتب موظفيها الدوليين وموظفيها المحليين، لكي لا تخلق نوع من التفاوت الطبقي.

**3- تعويض مدراء البلد الأم:** Compensation of Expatriate Managers

يجب أن تكون خطط تعويض موظفين البلد الأم خطط تنافسية ومحفزة وذات تكاليف منخفضة كما يجب أن تكون هذه الخطط عادلة وسهلة الفهم ومتجانسة مع الإدارة المالية الدولية، وسهلة التطبيق والإدارة والاتصالات. فأن أي برنامج للتعويض الدولي إذا أريد له أن يكون مؤثراً، يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

- إعطاء حرية مغادرة البلد في أي وقت.
- السماح بإدامة معايير حياة ذلك البلد.
- سهولة العودة إلى البلد الأم.
- تقديم تعليم للأطفال.
- السماح بإدامة علاقات حميمة مع العائلة والأصدقاء والأقارب.

ومن أجل توضيح المسألة سنحلل " **مدخل الميزانية العمومية - Balance-Sheet Approach**" وهو برنامج صممته بعض المنظمات في الولايات المتحدة للمساواة بين قوة شراء الموظف وقدرته في أماكن متناقضة من العيش داخل أو خارج بلد الأم.

ويشمل مدخل الميزانية العمومية الخطوات الآتية :-

**الخطوة الأولى: حساب أساس الدفع** Calculate Base Pay

حيث تبدأ هذه الخطوة بحساب الدخل الإجمالي الوطني بما في ضمنها استقطاع الضرائب والضمان الاجتماعي وتحديد الراتب التقاعدي.

**الخطوة الثانية: رسم تكاليف المعيشة** Figure Cost-of-Living Allowance

وذلك بإضافة أو طرح قيمة المعيشة من أساس الدفع.

**الخطوة الثالثة: إضافة عوامل تحفيزية:** Add Incentive Premiums

حيث يتم تعويض الموظفين بأمور مادية ومعنوية للتخفيف عن البعد الأسري والحنين إلى الوطن وتشمل هذه النسبة (15٪) من الراتب.

**الخطوة الرابعة: إضافة برامج أنظمة الدعم** Add Assistance Programs

تستخدم هذه الإضافات إلى تغطية التكاليف الإضافية كالنقل والخزن ووسائل النقل وتكاليف التعليم.

## ثامناً: المنظمات الدولية وعلاقات اليد العاملة:

International Organizations and Labor Relations

تختلف علاقات العمال بصورة كبيرة ما بين الولايات المتحدة وبقية الدول الأخرى، وهذه الاختلافات ليست فقط في مسألة الأجور بل تتعدى إلى أكثر من ذلك لتشمل القضايا القانونية والأساسية ولكي نأخذ فكرة أساسية حول علاقات إدارة اليد العاملة في منظمة عالمية سوف يتم التركيز على تحليل أربعة عوامل هي:-

## 1- دور النقابات في مختلف البلدان، The Role of Unions

يختلف دور النقابات من بلد إلى بلد أخر ويعتمد على عدة عوامل مهمة كمستوى دخل القوى العاملة والعلاقة ما بين الإدارة واليد العاملة وانسجام اليد العاملة دينياً وثقافياً وقومياً. وكذلك يعتمد هذا الدور على مستوى الوظيفة. فهذه العوامل تحدد فيما إذا كانت النقابة تتمتع بالقوة المطلوبة لتمثيل اليد العاملة بصورة فعالة. ففي بعض البلدان تكون النقابات من الضعف بحيث لا تناقش مسألة انخفاض الأجور أو أن ينحاز مع الحكومة ضد العمال. أو أن تكون تابعة لحزب سياسي.

أما في الولايات المتحدة، فيتم اختيار النقابة من قبل العمال بصورة متساوية ولا يوجد هنالك أي انحياز لموضوع ما. وحتى في الدول الصناعية الكبرى، نجد بأن الاختلافات القومية والعرقية كبيرة جداً وذلك بسبب:

- مستوى حدوث المساواة (القومية، الصناعية، أو مكان العمل).
- درجة مركزية علاقات إدارة النقابة.
- مدى المساواة والعدالة.
- درجة تدخل الحكومة.
- مدى قوة النقابة.

وتختلف علاقات العمال في أوربا عن تلك العلاقات في الولايات المتحدة بمميزات معينة منها:

- في أوربا تتفاوض المنظمات حول الاتفاق مع النقابة في مستوى قومي من خلال التمثيل الصناعي لكل منظمة. وتضع بعض الشروط للالتحاق بأي وظيفة.

- تتمتع النقابات في بلدان أوربا بسلطة سياسية قوية جداً، بحيث تمثل النقابة الحكومة بشكل غير مباشر. وغالباً ما تتحد هذه النقابات مع حزب سياسي وتدخل في تحالفات معقدة على عكس الحال في الولايات المتحدة.
- هنالك اتجاه في أوربا يدعو كافة الموظفين بما في ضمنهم المستوى الإداري، ذوي الرواتب فقط إلى الالتحاق بالنقابة.

وتواجه بلدان أوربا والولايات المتحدة حقيقة تطور الاقتصاد العالمي. وقد خسرت العديد من النقابات جزءاً من سلطتها وخصوصاً في ألمانيا والمملكة المتحدة، مما حدى بالعمال إلى عدم الانخراط ضمن صفوف النقابة.

**2- المساومة العامة في بقية البلدان:**

Collective Bargaining in Other Countries

تلعب الحكومات دوراً كبيراً في تأميم الصناعات أو خصخصتها وتعود إدارات معظم المنظمات إلى الحكومة. لذا يختفي دور النقابة وعلاقتها وذلك للضغوطات القوية التي تمارسها الحكومة.

**3- منظمات العمالة الدولية:** International Labor Organizations

تستطيع المنظمات الدولية أن تختار البلد المراد إقامة الأعمال التجارية فيه، إلا أن هناك أمور تساعد في اختيار البلد المضيف منها انخفاض أجرة اليد العاملة فمن خلال مساعدة كل مواردها بما في ضمنها الموارد البشرية وتسهيلات الإنتاجية تستطيع الشركات أن تعمل من موقع القوة.

**4- مشاركة اليد العاملة في الإدارة، Labor Participation in Management**

في معظم البلدان الأوربية يخضع تمثيل الموظفين للقانون فأي موظف يتمتع بحق تمثيله من قبل لجنة السلامة أو لجنة الاستشارة ويختلف هذا التمثيل من دولة إلى دولة أخرى اعتماداً على قنوات الاتصال ما بين الموظفين وأرباب العمل، وخير مثال على تمثيل الموظفين في الإدارة هي ألمانيا، حيث يتم تمثيل العمال من قبل لجنة نص عليها القانون وتسمى هذه اللجنة مدراء العضوية وتأخذ على عاتقها الأشراف على أجزاء النظام والمساواة بين العمال.

# مصادر الفصل العاشر

## أولاً: المصادر العربية:

1) أحمد، أحمد عبد الرحمن، (2006)، (مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2) الدهان، إيمان عامر، (2007)، (الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية / دراسة ميدانية في شركتي Orascom وMTC للاتصالات الخلوية العالمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

3) الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

4) عباس، علي، (2003)، (إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

1) Adler, N., and Izraeli, D., (eds.) (1994). Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy. Cambridge, MA: Blackwell.

2) Allan Halcrow, "Expats: The Squandered Resource," Wokforce 78, no.4(April 1999) P : 42 – 44 .

3) Carolyn Gould, "Expat Pay Plans Suffer Cutbacks," Workforce 78, no. 9(September 1999) P: 40 – 46.

4) Christopher A. Bartlett and Sumatra Ghoshal, Managing across Borders : The Transnational Solution ( Boston Harvard Business School Press, 1998 ).

5) David Veale, Lynn Oliver, and Kees Van Langen, " Three Coca-Cola Perspectives on International Management Styles," Academy of Management Executive 9, no. 3 ( August 1995 ) P : 74 – 77.

6) Dessler, Gary, (2003), Human resource management, 9th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newer, USA.P: 469.

7) Deva, V., and Lawler, J. (1998). Gender roles and culture: A cross-cultural study of women in management. Working Paper, Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois.

8) Friedmann, John," Cities in a Global Age :Critical Areas of Theory and Research",2003.P:1.

9) Haknoh, Kim, "Constructing European Collective Bargaining, "Economic and Industrial Democracy 20, no. 3(August 1999) P: 393–426.

10) Halcrow, "Expats", Expat Assignments: Key Is Preparedness," HR Focus 75, no. 9 (September 1998) P :2.

11) Hofstede, G. 1991. Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.

12) Jain, H., Lawler, J., and Morishima, M. (eds.) (1998). Special issue on MNCs and host-country employment issue. International Journal of Human Resource Management, Volume 9, No. 4 (entire issue).

13) Janice M. Beyer and David Nino, "Ethics and Cultures in International Business," Journal of Management Inquiry 8, no. 3 (September 1999) P : 287 – 288.

14) John P. Harrison and Alfons Westgeest, "Developing a Globally Savvy Staff," Association Management 51, no. 2 (February 1999) P : 58 – 60.

15) Managers Who are Interested in Setting up a Language Training Program" Standard Guide for Use-Oriented Foreign Language Instruction," The Seven-Page guid is put out by the American Society for Tasting and Materials, (ASTM),(610) 823-9585, http:WWW. astm. org.

16) Mark Sullivan, "European Benefit Issues: Costs to the Multinational Employers," compensation and Benefits Management 12, no. 2 (Spring 1996) P: 54 – 60 .

17) Mike Bendixen and Bruce Burger, "Cross– Cultural Management Philosophies," Journal of Business Research 42, no. 2(June1998) P: 107–114.

18) Nancy Adler, International Dimensions of Organizational Behavior (Cincinnati, Ohio : South – Western, 1997) .

19) Brave The ،.eds ،Ross George and Martin ndrew NewAn Trade Unions at European: F European Labor at ons Berghahn ؛England ،Oxford) Millennium the ؛ (1999)،Books

20) Neil J. Simon, "Competitive Intelligence Personal: Requirements for the Multicultural Organization," Competitive Intelligence Magazine 2, no. 1 (January – March 1999) P:43 – 44.

21) Paul Y. Huo and Mary Ann Von Glinow, " On Trans Planting Human Resources Practices to China : A Culture – Driven Approach," International Journal of Manpower 16, no. 9 (1995) P : 3 – 15.

22) Rosalie L. Tung, "American Expatriates Abroad : From Neophytes to Cosmopolitans," Journal of Word Business 33, no.2 (Summer1998) P: 125–127.

23) Rosenzweig, P. M., Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. Journal of International Business Studies 25:229-251.

24) Scott A. Snell, Charles C. Snow, Sue Canney Davison and Donald C. Hammbrick, ''Designing and Supporting Transnational Teams : The Human Resources Agenda, "Human Resources Management", P : 37 , no. p : 147-158 .

25) Snell, Arthur Sherman, George Bohlander, Scott A. "Designing and Supporting Transnational Teams." 11 – "What Does It Take to Be a Global Manager?" Quality 37 , no. 3 ( March 1998) P :34.

26) Taylor, S., Beechler, S., and Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. Academy of Management Review 21: 959- 985.

27) Timothy D. Dwyer, "Trends in Global Compensation," Compensation and Benefits Review 31, no. 4 (July/ August 1999) P:48 – 53.

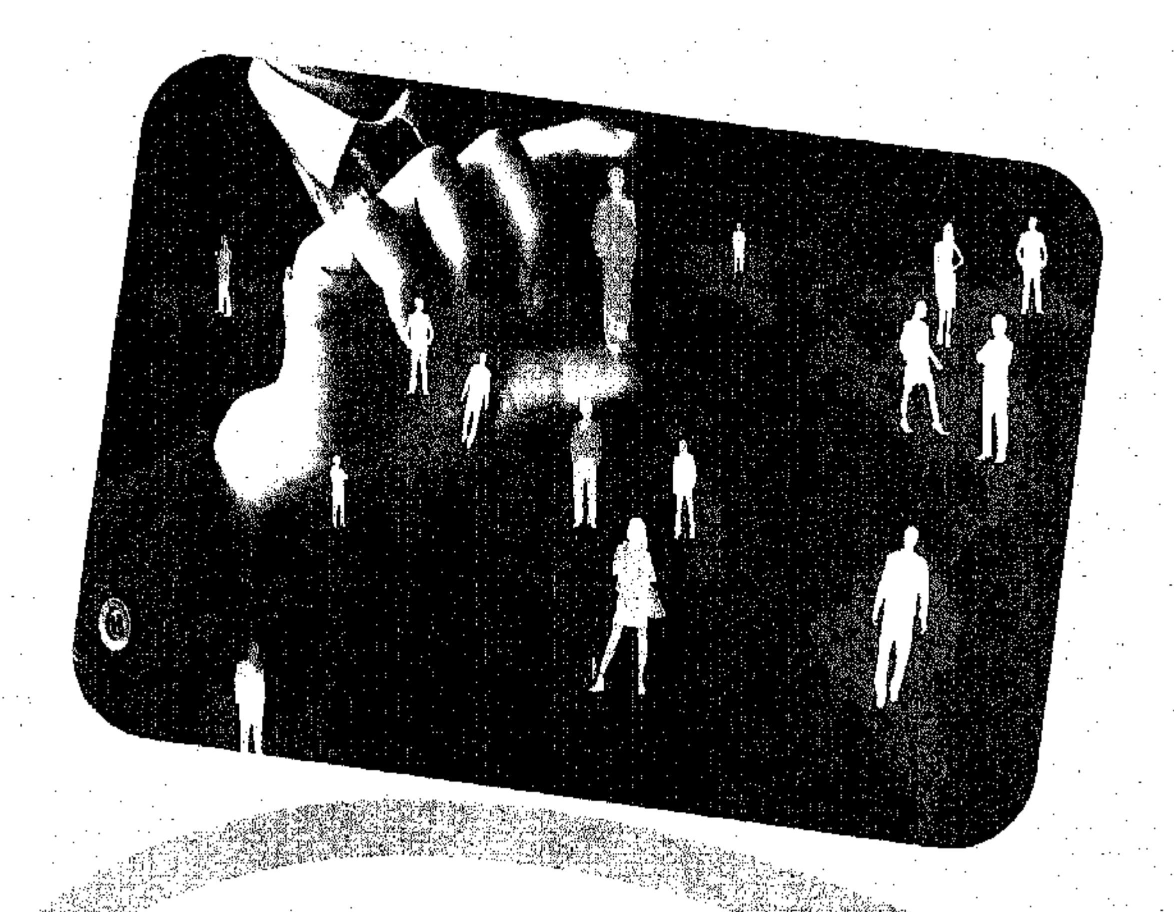
28) Triandis, H. (1995). Individualism and Collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

29) Valerie Frazee, "Is the Balance Sheet Right for Your Expats?" Workforce 77, no. 9 (September 1998 ) P: 19 – 26 .

30) Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success," Workforce 4, no. 2 ( March 1999 ) P : 6 – 8.

31) Valerie Frazee,'' Expert Help for Dual-Career Spouses, "Workforce" 4, no. 2 (March 1999 ) P: 18 – 20.

32) William E. Franklin, "Careers in International Business: Five Ideas or Principles," Vital Speeches of the Day 64, no. 23 (September 15, 1998) P : 719 – 721.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل الحادي عشر

# 11

## إدارة الموارد البشرية العالمية

# الفصل الحادي عشر

# إدارة الموارد البشرية العالمية

# Global Human Resources Management

## أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية:

Concept of Global Human Resources Management

يبقى مصطلح العالمية المستخدم بشكل واسع، ذا معنى غير واضح وغير مفهوم خصوصاً بين المناشدين بها والمؤيدين لها، فهو غالباً ما يميز أكثر بما هو ليس عليه بدلاً من ما هو؟

فقد قال (Rosenau) أن العالمية (Globalization) ليست هي العولمة (Globalisim) التي تطمح للوصول إلى حالة تكون فيها القيم متاحة لأفراد العالم الخمسة بلايين كافة، ببيئتهم، وأدوارهم كمواطنين ومستهلكين أو متنحين، وكما أنها ليست الكونية (Universalism) التي هي القيم التي تشمل أو تحتضن الإنسانية جميعاً افتراضياً أو واقعياً.

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للعالمية، وبالحقيقة فان مدى المعاني والتسميات المرافقة لهذا المصطلح أخذت بالتوسع والزيادة بمرور الزمن بدلاً من التحديد أو التقليص. فلقد علقّ (Tomas) مسؤول البنك الدولي قائلاً أن العالمية هي (عملية تصغير العالم وتقليل المسافات وتقريب الأشياء).كما عرفت من قبل صندوق النقد الدولي (IMF) على أن العالمية الاقتصادية، هي (عملية تاريخية نتيجة للإبداع البشري والتقدم التكنولوجي، أوهي عملية تشير إلى التكامل المتزايد للاقتصاد حول العالم، لاسيما من خلال التدفق المالي والتجاري). وأضاف (Dessler) معرفاً العالمية، إنها (عملية قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم والأخذ بتقنيات الإنتاج الحديث بهدف غزو أسواق الدول). وأما

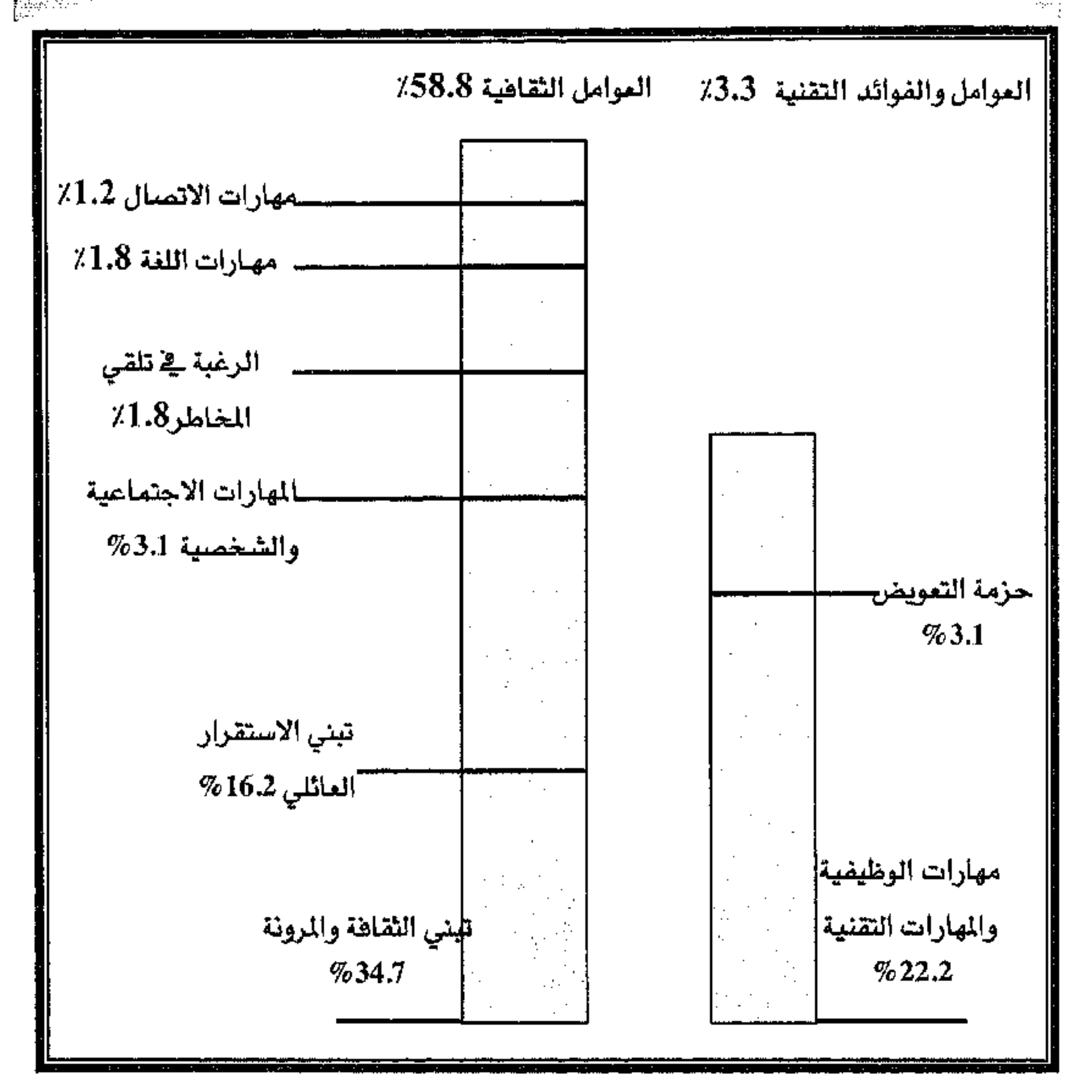
(Parker) فقد وصفت العالمية بأنها (غياب الحدود والفواصل في التجارة بين الأمم، وبالتالي فإنها تمثل التحرك أو التغير في الأنماط التقليدية للتجارة والاستثمار والإنتاج الدولي).

وسواء أكانت شركتك تمتلك (100) موظف أو موظف واحد يعمل في الخارج، فأنه ليس من المبكّر جداً في تطوير مجموعة من المرشحين المؤهلين المستعدّين والقادرين للعمل في المهام الدوليةِ المستقبلية. أن مسألة إيجاد الموظفين المناسبين لهذه المواقع الحساسة هي مهمّة مستمرة ومعقّدة، ولابدّ من أنجاز بعض المهمات قبل الحاجة لإختيار مهمة معيّنة.

وستساهم هذه العملية في تخفيض الجهد على كُلّ شخص ويوفر للمنظمةَ مدّخرات الكلفة. وتكلف المهام الفاشلة، الخروج عن المهن، والعوائل الحزينة كلف كثيرة وفي أغلب الأحيان هي نتيجة عملية مُسرعة. أن تطوير مجموعة المرشّحين المناسبين للمهام الدولية هي عملية إبداعية وهي عملية تدعم نظرة إستراتيجية لإدارةِ الموارد البشرية العالمية.

وتبدو المهمة أكثر من وظيفة تقنية، حيث الخبرة التي تُؤثّر على نجاح الوظيفة الدولية.

يعدّ العديد من الموظفين الوظيفة الدولية كخطوة مهنية ملائمة، أَو قد ينجذبون إلى حوافز نقدية. وبالرغم بإنّهم قد يكونون كلياً غافلين عن طلبات أنفسهم وعوائلهم. ويسمو النجاح العالمي على القضايا الثقافية، الشخصية والعائلية مما يتطلب خبرة وظيفة تقنية. أنظر الشكل (45).




**الشكل (45) عوامل النجاح الرئيسة كما صنفها مدراء الموارد البشرية**

إنَّ هدف برنامج تعريف المرشّح الناجح في المنظمة العالمية هو الاعتراف بأن الوظيفة الدولية ليست متاحة لكلّ شخص. ومن الضروري أن يكون المستخدمون قادرين على عرض أنفسهم بالخارج، إذا تحقّقوا من أن الوظيفة الدولية لن تحقق لهم الفائدة المهمة. وبشكل مثالي، تتطابق هذه العملية مع عملية تطوير المهنة في الشركة، لكي يتم تأسيس المسارات البديلة بسهولة. وكنتيجة لهذه العملية، تمتلك الشركة بمجموعة من المرشّحين الذين يهتمون في الانتقال إلى أماكن

خارجية، ويتم إعلام أزواجهم بالكامل عن التحديات والمنافع لمثل هذا الانتقال، وتؤثر القضايا الشخصيةُ على إهتماتهم وقدرتهم في أشغال أي مهنة دولية.

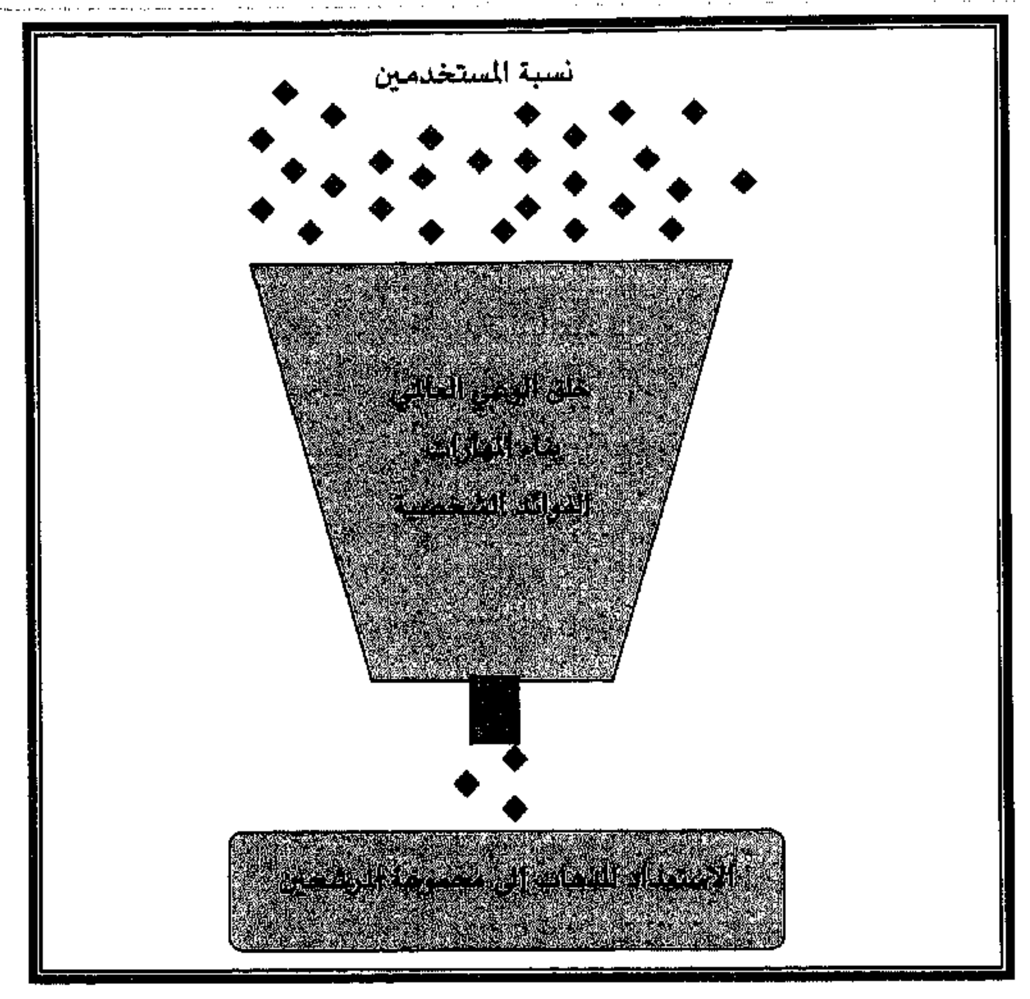
تدرك المنظمات العالمية الناجحة بأنّ هناك عملية متبعة أثناء التحضير للمهام الدولية.

تتبع المنظمات العالمية الناجحة من ناحية نموذجية مفهوم ذو مراحل ثلاثية لتطوير مجموعة من المرشحين المؤهلين. وتخاطب كُلّ مرحلة متسلسلة مناطق مهمة ومتباينة للاستعداد الثقافي والوظيفي:

- خلق الوعي العالمي.
- بناء وتقييم المهارات.
- الفوائد الشخصية.

1) **خلق الوعي العالمي** Create Global Awareness:

قبل أن يبدأ المستخدمون وعوائلهم بتقييم ملائمتهم بواقعية للمهمة الدولية، يجب أَن يكون لهم أولاً إطار ملائم لعمل هذا التبديل الوظيفي. فمن الضروري أَن يكونوا مدركين لمدى تأثير العلميات التجارية للشركة التي تُؤثّر عليها الأحداث والعمليات العالمية. ويتطلب منهم معرفة مدى ارتباط وظيفتهم، أَو الخطة المهنية، بأهداف العمل التجاري العالمي في الآجال القريبة والآجال الطويلة.




**الشكل (46) المفهوم الفعال**

إنّ الهدف هو خلق وعي عالمي لنسبة المستخدم المحتمل الأكبر في أفضل حالة.

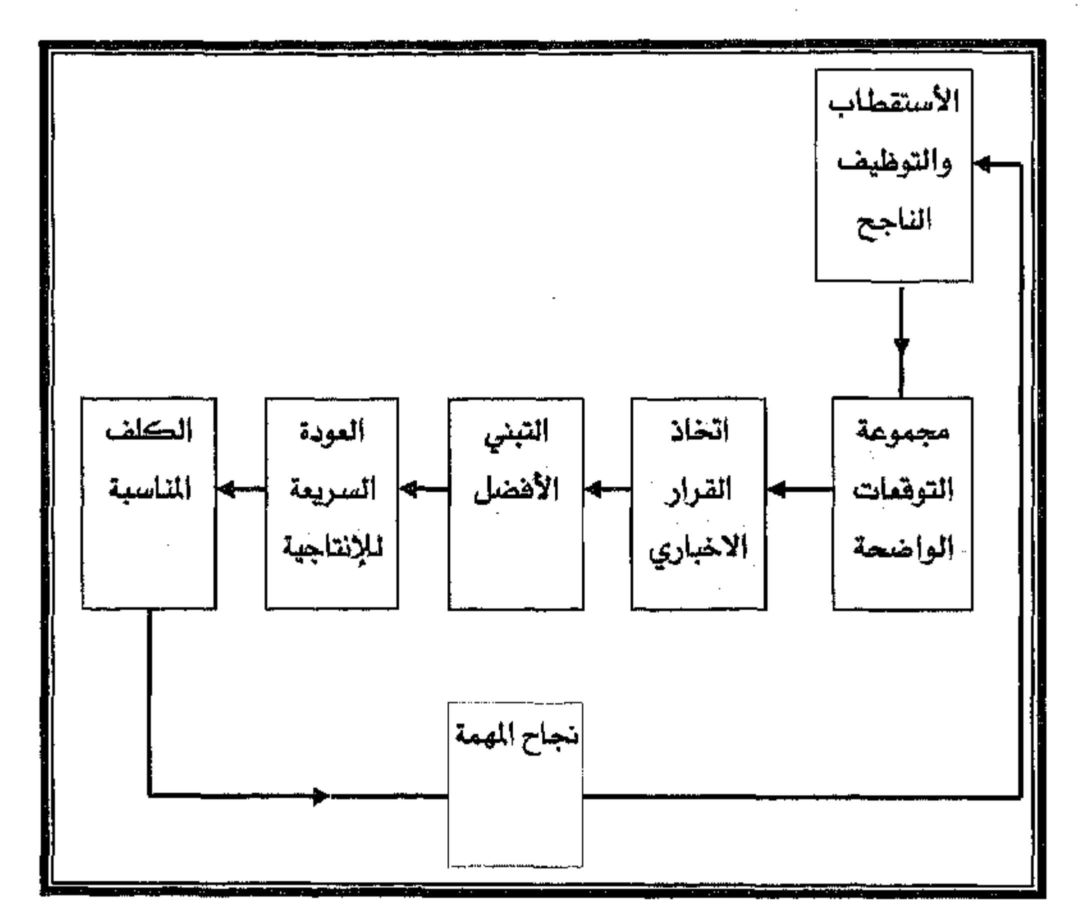
وهذه فرصة الإدارة الأولية لنشر المعلومات الملائمة والتوقّعات الواقعية الكلية حول العمليات التجارية العالمية للشركة. وتكون البداية من خلال اجتماعات المجموعة والاستمرار خلال المناقشات بين الشخصين، ويعد ذلك إستشارة تطوير المهنة ، والاتصالات المستمرة عن طريق البريد الإلكتروني، والمذكرات أو اللقاءات العادية ، وتتطور المؤسسة من خلال بناء الموظفين للتقييم الخاص سواء كانوا يعملون في مهام عالمية أو محلية ومدى الاهتمام بهذه المهام.

ومن خلال تطوير مجموعة المرشحين وتقرير المصير، تعد عملية خلق الوعي العالمي وتزويد المعلومات والأدوات لتقييم ملائمة المهمة هي ليست متعلقة باختيار المرشّح المثالي، حيث أن تلك المهمة هي من مسؤولية الإدارة. ولكي تكون العملية فعّالة، يجب أن يحدث تطوير مجموعة المرشّحين بدون اعتبار لفرصة المهمة المعيّنة. فالعملية بحد ذاتها هي هدف تصميمي لرغبة المستخدم في اعتبار مثل هذه الفرصة.

**تركز عملية خلْق الوعي العالمي على القضايا التالية:**

- ☒ ما هي حصة ريع الشركة المشتقة من العمليات الدولية؟ وكيف يتم التوقع لتغيير هذه الحصة في الأعوام الخمسة والعشرة القادمة؟
- ☒ ما هي أنواع العمليات التي تديرها الشركة حول العالم (ومثال على ذلك: الإنتاج، لمبيعات، التوزيع، المكتب، خدمات الزبائن، ...الخ)؟ وكيف يتوقع أن يساهم هذه العمليات في التغيير؟
- ☒ لماذا تعمل الشركة في المجال العالمي؟
- ☒ ما هي الأماكن التي تحدث فيها عمليات الشركة حول العالم؟ وما هي القاعدة لهذا الموقع لهذه العمليات؟
- ☒ ما هي إستراتيجية الشركة لعمليات ملاك الموظفين الدولية؟
- ☒ ما هي الوسائل والتسهيلات للعمل العالمي؟

قد تبدو هذه الأسئلة أساسية بالنسبة للمدراء الذين يكافحون من أجل أنجاح قضايا العمل الإستراتيجي لعدّة سنَوات، ولكن بالنسبة للعديد من المدراء المحترفين ومدراء التقنية ومدراء التنمية، تعد هذه القضايا حديثة الاهتمام.




الشكل (47) القضايا الرئيسة في عملية تجنيد وتوظيف المهام العالمية

2) **بناء المهارات Build Skills**:

حالما يفْهمُ كُلّ شخص اتجاه المنظمة، تبدأ المنظمة في تمييز المرشّحين المحتملين للمهام الدولية. ويمكن أنَ تنجز هذه العملية بإجراء المحادثات الفردية مع المستخدمين الذين، وكنتيجة لحملة بناء الوعي، أبدؤا اهتماماً في المهمة الدولية. ويجب تدريب محترفوا الموارد البشرية لإجراء مقابلة تنظيمية مع المستخدمين والأزواج الذين يبدون اهتماماً في المهمة الدولية بإدارتهم كمرشّحين محتملين. ويستخدم التدريب الشخصي وجلسات بناء المهارة مع مقابلات الممارسة عملية مقابلةً بروتوكولية تَضْمنُ بأن كُلّ العناصر المؤهّلة لإجْراء هذا العملية المهمة.

- **التقييم ذاتي Self-Assessment:**

وفي هذه النقطة، تساعد فرص تعليم التقييم الذاتي المستخدمين والعوائل على زيادة وعيهم الذاتي في الإستعداد للعَيْش والعمل عالمياً.

ويمكن تقيس أدوات جرد المهمة الدولية ذات الثقافة المتباينة ( Overseas Assignment Inventory - OAI) المواقف والخواص المهمة للتعديل الثقافي المشترك. تُمكن الآلة القياسية (OAI) المرشّحون المحتملون من زيادة فهمهم المتعاطف وعوامل الوعي الثقافي التي تؤثّر على نجاح المهمة الدولية. ويزوّد هذا النوع منْ الأدوات أيضاً الفرصة لدراسة المواقف الفردية المستندة على المعلومات ذات العلاقة الموضوعية، بدلاً منْ الإنطباعات الشخصية.

وتقيّم الآلة القياسية (OAI) المرشّحين المحتملين طبقاً لأربعة عشر خاصية مُتميّزة تعد حيوية لإنعاش التكيّف الدولي الناجح:

- التوقّعات Expectations
- التفتّح الذهني Open-mindedness.
- احترام لإعتقادات الأخرى Respect for other beliefs.
- الثقة بالأفراد Trust in people.
- التحمّل Tolerance.
- الرقابة الشخصية Personal control.
- المرونة Flexibility.
- الصبر Patience.
- التكيّف الإجتماعي Social adaptability.
- المبادرة Initiative.
- المُخاطرة Risk-taking.

- روح الفكاهة والدعابة Sense of humor.
- الاهتمام الشخصي Interpersonal interest.
- الإتصال بالشريك Spouse communication.

ويوضح الدليل التطويري والذي يلخّص نتائج (OAI) خصائص المغتربين والمستخدمين الناجحين والحوافز الشخصية لأخْذ المهمة الدولية. والهدف النهائي لمرحلة التقييم الذاتي هو تحفيز الموظفين وعوائلهم لفحص ملائمتهم الخاصة، بواقعية وشمولية، قبل إعتِبار المهمة العالمية المعيّنة.

- برامج التوعية العالمية العامّة

General International Awareness Programs

تعزز برامج الوعي الثقافية الكلية الكبيرة حول اتجاهات السكان العالمية العملية في هذه المرحلة. وتكون هذه البرامج مفتوحة إلى كُلّ شركاء الشركة في منهج التطوير والتعليم.

ويمكن درج المواضيع الداخلة في هذا النقطة كما يلي:

- الوعي الثقافي العامّ General cultural awareness.
- نظرات البلاد العامّة المعيّنة Specific country overviews.

وهذه البرامج غنيّة بالمعلومات المفيدة خصوصاً عندما يستفاد منها الموظفين الذين عادوا مؤخراً مِنْ المهمة الدولية في تطوير تجاربهم الخاصة. ويستفاد أيضاً الموظفون الذين هم ليسوا مرشّحين للمهام الدولية بشرط أن يتواصلوا مَع المستخدمين وزبائن البلدان الأخرى كثيراً مِنْ مثل هذه الحلقات الدراسية التربوية.

3) **الفوائد الشخصية Get Personal**:

يحتاج الموظفون الذين تتواصل إهتماماتهم في شغل المهمة الدولية والذين يصرون على أنهم أفراد مناسبين للعيش في البيئة الدولية ، إلى معالجة منطقة أكثر حرجة وهي: الظروف الشخصية.

وتم توثيق مسألة مهمة وهي أن عدمُ قابلية العائلة للتلاؤم مع المهمة الدولية هي سبب رئيسي في فشل المهمة. وتساعد المعلومات ، التوقّعات الواقعية ، والتوقيت الملائم في التغلب على هذا المانع الجدّي. ويمكن للمستشار الذي يعمل مع العائلة تمييز حاجات تعديل؛ واحتياجات التنمية الشخصية؛ والاحتياجات التربوية ، الصحية والاستشارية. وكل هذه الحاجات تساهم في نجاح المهمة الدولية بشكل مباشر.

ويمكن تخطيط برامج ملائمة للوقتِ عندما يكون الموظف جاهزاً للمهمة: ربما في خمس سنوات القادمة عندما يتخرج كُلّ الأطفال من المدرسة العليا ، أَو في سنتان عندما ينهي الزوج نيل شهادة الدراسة الحالية. وفي هذه الحالات، إذا انتهت المهمة في ستّة شهور ، سوف لن يكون الفرد مرشّحاً. ويتفادى الموظفون من رفض المهام، والذي يُمْكِنُ أَنْ يُرى على انه إنعكاس سلبي على مهنهم. وتساعد هذه المعرفة المنظمة أيضاً في توفير المال من قبل الإستثناءات الغالية المتناقصة للسياسة وتعالج الحالاتُ بشكل ملائم والتي غير متوافقة مع العمل الدولي.

وتساعد توقّعات البيئة الواقعية والمرشّحون وأزواجهم في ضمان المهمة الناجحة في المستقبل. وتتناقض التوقّعات المغتربة في أغلب الأحيان مع حقيقة المهمة. وطبقاً لمسح على عودة المغتربين نستطيع إن نقول:

- يتوقع 98٪ منْ المغتربين بأن المهمة الدولية ستكون صعبة.
- أدرك 80٪ بان اختيارهم كاعتراف للإنجاز الماضي.
- تَوقّع 72٪ أن المهمة ستساعد مهنتهم.

- ☒ توقّع 60٪ إن المهمة توفر تعاقب للمهنة، حتى عندما لا يتم مناقشة تعاقب المهنة أثناء عملية الاختيار.

إنَّ إدارة هذه التوقّعات بنجاح يمكن أَنْ يساعدْ الموظف والشريك في قبول المهمة الدولية بوجهة نظر واقعية وواضحة ومتى ملائمتها للأهداف الشخصية والاحترافية. وأيضاً تساعد هذه التوقّعات الشركة بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة الدولية الثمينة وإشراك فوائد هذه الخبرة الدولية عند أكمال المهمة.

وتدعم هذه العملية الإبداعية، المستمرة والبسيطة المدخل الإستراتيجي نحو إدارة الموارد البشرية العالمية.

إنَّ تنمية مجموعة من المرشحين المؤهلين للمهام الدولية المستقبلية ليست مشروع مرتبط بوقت معين؛ إذ إنها تمثّل مفهوم إستراتيجي مستمر لإدارة الموارد البشرية الدولية.

تتبع الشركات العالمية الناجحة مفهوم المرحلة الثلاثية، حيث البداية مع بناء الوعي العالمي لكل الموظفين، ثمّ بناء وتقييم مهارات المرشّحين المحتملين، وأخيراً تقييم الظروف الشخصية التي يُمكن أَن تُؤثّر على قدرة الموظف للعمل والعيش بنجاح في البيئة العالمية. وعموماً، الشركات التي تتبنى هذه النظرة تنافس بشكل أفضل في السوق العالمي.

## ثانياً: انتقال الخدمات العالمية:

A Word about Prudential Relocation Global Services

تدعم وتقدم خدمات الإنتقال العالمية، ولأكثر من (30) سنة من الخبرة الدولية، برنامج فريدة النوع صمّمتْ من اجل جعل الخدمات المحترفة المتكاملة ملائمة لأغلب إستثمارات الموارد البشرية الدولية.

ومن خلال تطوير وتطبيق سياسة الإنتقال الدولي لتطوير مساعدة المهمة المستمرة، تركز خدمات الإنتقال على العناصر الإنسانية للمهام الدولية لمساعدة الوكلاء والعوائل على مد جسّر يربط بين الأماكن والثقافات.

توفر خدمات الانتقال متابعة الخدمات العالمية إلى الزبائن ومستخدميهم وكما يلي:

- ☒ **إسْتشارة العمل التجاري والانتقال Relocation and Business Consulting**: تطوير السياسة، برنامج العمل التجاري والإدارة الاستشاري.
- ☒ **التخطيط قبل المغادرة Pre-Departure Planning**: التقييم / الاختيار والتدريب الثقافي.
- ☒ **الانتقال Relocation**: إدارة الإسكان، بيع البيوت السكنية والشحن وخزن السلع المنزلية.
- ☒ **خدمات الاتجاه النهائي Destination Services** : البحث عن البيوت السكنية في البلاد، المنطقة المقصودة والإستيعاب الثقافي.
- ☒ **دعم المهمة المستمر Ongoing Assignment Support**: خدمات الإسناد والاستشارة العائلية.
- ☒ **العودة للوطن وإعادة المهمة Repatriation and Reassignment**: التخطيط والتوجيه.

## ثالثاً: إستراتيجيات الموارد البشرية العالمية:

أشار (Taylor) وزملائه إلى أن هناك عدة خيارات على الإدارة العليا اتخاذها في تبنيها لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية العالمية، وهي:

1) **الإستراتيجية التكيفية**: والتي تتميز بتماسك داخلي واطئ مع بقية الشركة، وتماسك خارجي عال مع البيئة المحلية، ونقل قليل للممارسات.

2) **الإستراتيجية التحاورية:** وتعكس تكامل عال لأنظمة إدارة الموارد البشرية للوحدة الثانوية عبر الشركة، استنساخ وتقليد الممارسات المطبقة في المركز العام.

3) **الإستراتيجية التكاملية:** وتمثل تكامل عالمي كبير مع بعض التمايز المحلي، ونقل ذو اتجاهين لممارسات إدارة الموارد البشرية ما بين المركز العام والوحدات الثانوية.

حيث يعتمد اختيار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية العالمية المتبناة من قبل الشركة، وكما يأتي:

1) **إستراتيجية متعددة المحلية:** تعد الوحدة الثانوية وحدة مستقلة، وبذلك تتبنى الشركة إستراتيجية تكيفية لإدارة الموارد البشرية.

2) **الإستراتيجية العالمية:** تعد الوحدة الثانوية وحدة أعمال تابعة للمركز العام، وبذلك تتبنى الشركة إستراتيجية تحاورية لإدارة الموارد البشرية.

3) **إستراتيجية المتعدية الوطنية:** تعد الوحدات الثانوية كوحدات عمل متداخلة، وبذلك تتبنى الشركة الإستراتيجية التكاملية لأنظمة إدارة الموارد البشرية.

# مصادر الفصل الحادي عشر

## أولا: المصادر العربية

1) الدهان، إيمان عامر، (2007)، (الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية / دراسة ميدانية في شركتي Orascom وMTC للاتصالات الخلوية العالمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق

2) العنزي، سعد علي حمود والساعدي، مؤيد نعمة، (2007)، (فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (45)، العراق.

## ثانياً: مصادر الفصل الثاني

1) Bae, Johngseok, (2004), Globalization of Human Resource Management: The Cases of Korean MNC s in the UK & Thailand, Seoul, Korea, P: 42.

2) Dessler, Gary, (2003), "Human resource management, 9th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter, USA.P;606.

3) Drape, Thomas, Gene, "The Transfer of Standard Practices Within Multinationals An Eclectic Approach "Copyright 2004, P;42.

4) Dunning, J. (1998), Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, Journal of International Business Studies, 29, 1, 45-66.

5) Farndale, Elaine, Paouwe, Jaap, (2006), The Role of corporate HR Functions in Multinational corporation: The Interplay between corporate, Regional National and plant level. Working paper, http:// www.ilr.cornell.edu/cahrs. P;4.

6) Global Human Resources Management: Developing a Pool of Qualified Candidates For International Assignments. P; 2.

7) Harris , Michael (2000),"Human Resource Management: A Practical Approach" , 2nd ed., The Dryden Press, P; 6.

8) Hill, Charles, W.L., (2003), International Business, 4th ed., McGrow-Hill, Irwin, Comada, Copyright in the Global marketplace.

9) http://www. International Monetary, P:2.

10) Kelly, Janes, (2001), The Role of the personal HR Function is multinational companies, Employee Relations, vol. 23, No. 6, pp. 536-857, copyright MCB up ISSN.P;543.

11) Lawler, E., (2000), From the Ground Up: Ten principles for the new logic corporation, New York: John Wiley and Sons.P;3.

12) Leslie,Jean,Brittain;Dalton,Maxine;Ernest,Christopher;Deal,Jennifer,"Managerial Effectiveness in aGlobal Context,Center for Creative Leadership,2002,10

13) Managing Expatriate Return Report. The Conference Board,1996.

14) Myloni, Barbave, Wil K. Harzing, Anne, Mirza, Hafiz, (2001), international human resource management: A comparative analysis of HRM practices in Subsidiaries of MNCS and local companies in Greece, university of Bradford, School of management, UK.P;3.

15) Parker, Barbara, (1998), "Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries", SAGE Publication Inc, UK. P;6.

16) Randa, Frida, international human resource management practices for Swedish companies in California, Mante thesis LUNDS university, Sweden 2003.P: 13.

17) Rosenau, James, "The Dynamics of Globalization: Towards an Operational Formulation,"San Diego, Paper Presented at the International Studies Association Convention, San Diego,April,1996, 3-6.

18) Schuler, R., Dowling, P., & De Cieri, H. (1993), An integrative framework of strategic international human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 4, P:2.

19) Schuler, Randall S., (2000),The internationalization of human resource management" www.rci.rutgers.edu/ Schuler/ 2000, Journal of international management, Sep. P; 17.

20) Sun, Dantong, (2002), Exploration of human resource management function of domestic and international context, 2000. Copyright reserved by www.sunnyray.com.P;1.

21) Takeuchi, N., (2005), The Choice of Strategic international HRM Orientation by 'Japanese Firms': Examining the Effects of Affiliation local Business Strategic, Research and practice in human resource management, vol. 13, No.2, p:2.

22) Taylor, S., Beechler, S., Napier, N., (1996), Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, Academy of Management Review, 21, 4, P:21.

23) Thompson, Jr, Arthur & Strickland, A.J., (2004), Strategic management: Concepts and cases, 13th ed., McGraw-Hill, Irwin, USA.

24) Tomas, Eduardo, (2005), Human resource policies compared what can the Eu and the USA learn from each other?, Journal of European industrial training, vol. 24, No. 5, pp. 405 -418, Emerald Group Publishing Limited.



# إدارة الموارد البشرية

## قضايا معاصرة في الفكر الإداري

# الفصل الثاني عشر

# 12

## إدارة المعرفة
## وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

# الفصل الثاني عشر

# إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

# Knowledge Management And E-human resources management

## المقدمة:

بالرغم من أن إدارة المعرفة تُعرّف نموذجياً على إنها مجموعة شاملة من الإجراءات لإدارة الافراد، العمليات، والتكنولوجيا، ونادراً ما تم مناقشة مفهوم التكامل الواضح لإدارة الموارد البشرية في مفاهيم إدارة المعرفة. وفي هذا الفصل نُقدّمُ مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كجزء من إدارة المعرفة التكاملية، وسيتم وصف عدّة حالات مستخدمة لدعم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التقنية، وسوف نُخطّطُ هذا التكامل لهذه الحالات المستخدمة نحو نظرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الشمولية.

وتم تقسيم مادة الفصل على النحو التالي: استعرضنا في الفقرة أولاً، إدارة الموارد البشرية والإنترنت، وفي الفقرة ثانياً، لإدارة الموارد البشرية والإنترنت في المنظمة، أما في الفقرة ثالثاً فقد تناولنا البيئة المتعلّقة بالشركات والأفكار التكاملية. وفي الفقرة رابعاً قدمنا وصف دقيق للاتصال بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. ويُقدّمُ المحور الخامس حالات الإستعمالَ الثلاث والتي هي "إنتزاع المهارة"، استقطاب دعم القرار وتطوير الموظفين الإستراتيجيين. وفي الشق الثاني من خامساً، تم استعراض حالات الإستعمال الثلاث على أساس نظرة شمولية متكاملة. ويُقدّمُ المحور سادساً العلاقات مع العمل الآخر في ذلك المجال بينما يعطي سابعاً إنطباعاً عن ماهية الخطوات التي ستنفذ لاحقاً.

## أولاً: إدارة الموارد البشرية والإنترنت: HRM and Internet

أصبح الإنترنت قوة أساسية للتغير في إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، نظام إدارة الموارد البشرية المباشر ربما يتضمن استقطاب الأفراد العاملين من خلال جزء الاستقطاب في موقع المنظمة على الشبكة العالمية. وكذلك تستخدم المنظمات قاعدة بيانات وخدمات الاستقطاب التجارية على الشبكة العالمية، من خلال وضع رسالة في مجموعة الأخبار على الإنترنت، والاتصال مع المتقدمين للعمل عن طريق الإيمل.

يعد الإنترنت ثروة من المعلومات ويسهل عملية الاتصال لكل من العاملين والباحثين عن العمل. فهذه هي أفضل مواقع للباحثين عن العمل على الشبكة العالمية تتضمن (Monster.Com)، (Gareerpath.Com)، (Free Agent.Com)، (Jobweb.Org). هذه المواقع وغيرها تتضمن مجموعة كاملة من التقارير، والإحصائيات ومعلومات مفيدة عن إدارة الموارد البشرية، مثل تقارير العمل حسب الصناعة، أو قائمة لأفضل أسواق الاستقطاب حسب الصناعة والمهنة. وطبعاً ربما يرغب الفرد في الدخول إلى قائمة مواقع العمل وقاعدة بيانات الموارد لشركات الاستقطاب التجارية على الشبكة.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية والإنترنت في المنظمة:

HRM and Corporate Internet

تسمح تكنولوجيا الإنترنت للمنظمات بمعالجة تطبيقات إدارة الموارد البشرية الاعتيادية (الشائعة) من خلال إنترنت المنظمة. كما يسمح الإنترنت لقسم إدارة الموارد البشرية بتقديم الخدمات للزبائن العاملين على مدار الساعة. فهو يمكن أن يقوم بتوزيع المعلومات القيّمة بشكل أسرع من قنوات المنظمة السابقة.

فإنترنت يمكن أن يقوم بتجميع المعلومات بشكل مباشر (Online) من العاملين لتوفير المدخلات إلى ملفات إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يساعد

العاملين لأداء مهام إدارة الموارد البشرية بتداخل قليل من قبل قسم إدارة الموارد البشرية.

على سبيل المثال، تسمح تطبيقات الإنترنت في مجال الخدمة الذاتية للعاملين على مشاهدة المكافآت، الدخول إلى تقارير المصاريف ونفقات السفر، تنقيح معلومات الرواتب والتوظيف، الدخول وتحديث المعلومات الشخصية، وإدخال البيانات التي تستهلك وقتاً طويلاً منهم. فمن خلال هذه العملية الإلكترونية المتكاملة، فإن الأفراد العاملين يستخدمون التصفح على الويب لمعرفة أجورهم الشخصية، ومشاهدة المعلومات عن المنافع التي سوف يحصلون عليها على المباشر (Online)، وهذا العمل يمكن أن يكون من الحاسوب الشخصي، الحاسوب المتنقل، أو مراكز الإنترنت المتواجدة في أماكن العمل.

أن المنفعة الأخرى من الإنترنت تتمثل بتلك التي تتعلق باستخدامه كأداة تدريب فائقة. فالأفراد العاملين يمكنهم وبسهولة تحميل التعليمات والمعالجات من أجل الحصول على المعلومات أو التعليم الذي يحتاجونه. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد العاملين يستخدمون التكنولوجيا الجديدة من أجل رؤية أشرطة فيديو خاصة بالتدريب على الإنترنت وحسب الطلب. لذلك، فإن الإنترنت، يقلل من الحاجة إلى استعارة الأشرطة الفديوية وتعقبها.

كما أن الأفراد العاملين يمكنهم أيضاً من استخدام إنترنت المنظمة لتقديم ميزانية الأجور المؤتمتة، البديل المباشر لبطاقة الوقت. وهذه البطاقة الإلكترونية تسمح بإدخال، ورؤية، وتعديل معلومات الأجور بسهولة من قبل العاملين والمتخصصين في الموارد البشرية.

## ثالثاً: نظرة عامة في إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

في مفهومّ الإتّجاهات السائدة مثل العولمة وتوجيه الزبون والخصخصة، معظم الشركات تُولي اهمية كبرى لاستقطاب وتأهيل وتطور الموظفين المؤهّلين.

إنّ الشركاتَ اليوم مدركة للحقيقة القائلة بأنّ الموارد البشرية تَغيّرتْ كثيراً وكثيراً من كونها عامل تكلفة إلى عامل من عوامل النجاح. وتعرف الشركات التي أدركتْ هذه المهمة من خلال البيانات الإحصائية الحيويّة بأن تدهور السكان سيكُون المشكلة الرئيسة في السنوات العشر أو العشرون القادمة.

ومن ناحية أخرى، يُمْكِنُ أَنْ نرى الأهمية القليلة لأقسام الموارد البشرية في الشركات بسبب إزاحة المهام الرئيسة من وظائف الموارد البشرية وقلة الموظفين. (ومثال على ذلك: - صيانة البيانات البارزة). والكثير من العمل الرتيب يُمكنُ أَن يُنجز بتقنية المعلومات الحديثة للموظفين بأنفسهم.

إنّ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ( e-human resources management) هي أداة على الإنترنت لأَتْمَام ودعم العمليات الموارد البشرية. إنّ تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فرصة لإيفاْد دخول البيانات إلى الموظفين. وتُسهّلُ إدارةُ الموارد البشرية الإلكترونية إستعمال أسواق الموارد البشرية (أي استخدام إلكتروني) وتعْرض ذاتية الخدمة أكثر إلى الموظفين.

وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي مجموعة متعددة من التقنيات المختلفة. ففي باديء الأمر، أدى الإنتباه المُتزايد للشركات لعامل المعرفة بشكل رئيس إلى تطور تقنية المعلومات. وتُمكن نظم المعلومات- مثل حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تُشبّكُ المعلومات، الشركاتَ من تبني مفهوم ثابت لإدارة معرفتهم.

وفي الآونة الأخيرة حازت إدارة المعرفة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها

الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هي المعرفة.

يشير (Kenneth & Laudon) إلى أن إدارة المعرفة هي (العملية المنهجية لتوجيه وتحقيق رافعتها في الشركة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح). أن هذا التعريف كما يشير إليه (نجم، 2008) هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الظاهرة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

وبهذا المعنى يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من التقنيات المختلفة. أي ان تَشكيلة هذه التقنيات تستخدم من قبل الشركات في اكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة ولجعل المعرفة اكثر شفّافية.

إنّ إحدى هذه التقنيات المذْكورة هي تقنية إكتشاف المعرفة في قاعدة البيانات الخاصة التي توضح خطوة عملية قاعدة البيانات لإكتشاف المعرفة. ويعرضُ هذا الفصل الإمكانيات لتنقيب البيانات في مجال إدارة الموارد البشرية.

وفي هذه الفقرة، نُبين كيفية تطور العملية في الشركات وكيف يمكن لها أَنْ تُدْعم بتحليل البيانات الذكي (بيانات التنقيب Data Mining). وسوف نناقش إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحليل البيانات الذكية في قالب خاص يمكن أَن يُريح الموظفين في قسم الموارد البشرية. وهكذا يمكن لقسم الموارد البشرية أَنْ يُركّز أكثر على المهام النوعية للموظفين الذين يُخطّطون لمثل هذا التّدريب والإستشارة.

## رابعاً: بيئة الشركات Corporate Environment

لتكوين فكرة عن محتوى هذا الفصل وكيف نشأت الفكرة، قدم (Ernst) وصف قليل مِنْ حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في معمل ديملير كرايسلر أج الألماني.

منذ سنة تقريباً، قررت أدارة معمل ديملير كرايسلر أج (DaimlerChrysler AG)، إستبدال نظم أساسها القديمة الخاصة بالموارد البشرية بحلّ يعتمد على الإنترنت. وتم استخدام منتجات برمجة شركة بيوبل سوفتْ (people soft) مِنْ شركة (GmbH) الألمانية. النظام الجديد (ويطلق عليه اسم الفرد الالكتروني **e-people**) هو مركز للحصول على الوظيفة على موقع الإنترنت ويدْعمُ الموارد البشرية في حقول إدارة الموارد البشرية، وإدارة المرشّح، وتطوير الموارد البشرية وعمليات الدفع.

وفيما عدا وظيفة الدفع، صُممت البرامج لإعْطاء نقطة إتصال مركزية واحدة من أجل مهام الموارد البشرية بالمقارنة مع بيئة السابقة التي كان أساسها يعتمد على بيانات المضيّف المتباينة.

وفي الإجراء المتساوي جاء مفهوم (الافراد الالكترونيين) بشيء من التغييرات للمستخدمين وللمدراء التنفيذيين. ان إحدى المهام الرئيسة لقسم الموارد البشرية هي: إنّ الإستِشارة في نفس الوقت إحدى أكثر المهام المضيعة للوقت. ولتَخفيض مفهوم الضياع الزمني، يجب تحمل المسؤولية من كُلّ فرد عامل. فالعديد مِنْ الأسئلةِ نحو "كَيْف أُغيّرُ رقم حسابي المصرفي؟ "أَو" أنا أَحتاجُ إلى نسخة قائمة رواتبي الأخيرة!" يمْكنُ أَنْ تُعالج من قبل الموظف بنفسه مباشرة، وكنتيجة لذلك يتم انجاز حرية أكثر لكُلّ موظف.

إنّ فلسفة (الفرد الالكتروني) تَغطّي دورة الحياة الكاملة للموظف التي تبدأُ بالترشيح ووتنتهي بالانسحاب، أنظر الشكل (48).

يحسب الموظف تقاعده الجزئي على الإنترنت

إزاحة التقديم الوظيفي على الإنترنت من قبل المدير التنفيذي للقسم الجديد

التقديم عن طريق الانترنيت

يبدأُ الموظفُ باستلام راتبه التقاعدي المؤقت ويترك الشركةَ

دعم إدارة مهارة الموظفين - التخطيط التطوير / تخطيط متعاقب

إمكانية استخدام البيانات الشخصية المنبثقة من التقديم مرة ثانية للدخول

المغادرة وترك المهنة

إزاحة دخول المهنة في المؤسسة

الدخول

الشكل (48) دورة حياة الموظف في مفهوم الفرد الإلكتروني

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst. biesalski@damlerchrysler.com., P: 2.**

ويوضح الشكل السابق بداية عملية الدخول، اي تقديم الفرد للوظيفة من خلال الموقع الالكتروني – وكيفية استحصال البيانات المطلوبة من التقديم الالكتروني وتصنيفها. واثناء العملية المستمرة يمكن التوضيح بشكل نموذجي تطبيق إزاحة وإدارة المهارة. وتعالج كُلّ هذه الخطوات بشكل مباشر من قبل نظام الفرد الالكتروني نفسه – إذ ليس هناك حاجة لإيفاد البيانات أَو العمل مع

النظم الأخرى. وتنتهي دورة حياة اي مستخدم براتب تقاعدي جزئي عندما يَتْرك الشركة.

إنَّ أهمية منفعة تطبيق تجربة ديملير كرايسلر أج ناتجة من التأكيد القوي لمفهوم الخدمة الذاتية للفرد الالكتروني. حيث تقدم الخدمة الذاتية للفرد الالكتروني للمستخدم الوصول الكامل إلى بياناتِه المهمة الشخصية. ويمكن للمستخدم أَنْ يطْبع الشهادات أَو أَنْ يرى المعلومات الشخصيةَ.

إنَّ الخدمة الذاتية يمكن استخدامها عموماً في قسم المدراء التنفيذيين وقسم الموظفين. فالمدراء التنفيذيون يُمْكِنُ لهم من خلال - خدمة المدير الذاتية - استخدام وظائف مثل البَدْء في مخطط انسيابية العمل أَو التفاعل مع الموظفين المستشارين من قسم الموارد البشرية. علاوة على إنَّهُمْ يَحْصلون على تقارير من خارج النظام بسهولة.

إنَّ الوحدة المركزية للفرد الالكتروني هي وظيفة تخص إدارة المهارة. ويتم النظر الى إدارة المهارة بمنظور الموظف أَو مُقدم الطلب الذي يَسْتَطيع تَوثيق مهاراته (الفرد الذي يجعل مهاراته شفَّافَة وواضحة) وخارج منظور المدير التنفيذي الذي يستطيع إستعْمال النظام للحُصُول على نظرة عامّة من مهارات مستخدميه. وهذا يعْني للمستخدم الرؤية المُحَسَّنة من مهاراته في الشركة.

أما من ناحية وجهة النظر التنفيذية يُمكن أَنْ تنتج نظرة عامّة من تركيب المهارات في أي قسم من اقسام الشركة وخارج هذه التوصيات التي تؤكد على تدريب الإجراءات التي يتبناها مثل هؤلاء المدراء التنفيذيين.

إنَّ السمة المفيدة الثانية للمدراء التنفيذيين هي الإمكانيات في الحُصول على نظرة عامّة على مساحة التطبيقات غير المرغوبة. ففي معمل يبلغ عماله تقريباً (10.000) موظف يتسم أكثر من (300) عامل من عمال العمل اليومي من قسم الموارد البشرية بالنشاطات الإدارية. فالموظف الذي يُغيّر القسم – أو الذي يحتاج الى شهادةً – أو الذي لديه سؤال يَتعلّقُ بقائمة رواتبه – أو الذي يريد ان يسأل عن

قانون الضرائب – أو الذي غيّر عنوانه – أو الذي يصاب بمرضٍ – أو الذي يُريد التقاعد المبكّر– أو الذي يريد العمل بوقت جزئي. كُلّ هذه الحاجات من قبل الموظفين تُوضح في الكثير من الأسئلة التي يَجبُ أَنْ يجاب عليها. لو ان نصْف بالمائة من الموظفين لديه مثل هذا الاسئلة في الإسبوع – فانه يجب معالجة أكثر من (50) طلب في الإسبوع. وتَعْني الاسئلة الكثيرة التحقيق في الملفات ويُنتج عن ذلك عمل إستثنائي.

## خامساً: إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Knowledge Management and e-Human Resources Management

تم أولاً مناقشة مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وفيما بعد سنُبين تأثير البيانات التي تفحص ضمن سياق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمجموعة مستعملة التي تصفُ الإمكانيات لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ويَعْرضُ مفهوم إدارة موارد البشرية الإلكترونية الفرصة لإتمام العمل الإداري للموارد البشرية ولتحسين خَلْق قيمة نشاطات الموارد البشرية. ويمكن تمييز ثلاثة مستويات للتطوير وهي:

1) تقديم الموارد البشرية على الموقع الالكتروني (صفحة الانترنيت).
2) تمكين الموقع الالكتروني للموارد البشرية.
3) نشاط الموارد البشرية على الموقع.

ويعني المستوى الأول بتقديم أجزاء من حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. أما المستوى الثاني فيعني بتمكين أجزاء حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المقدمة ومعالجتها على صفحة الإنترنت. ويصف المستوى الثالث حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تُطبّقُ بالكامل، ويمْكن أن تُدخل على صفحة الإنترنت وتستعمل بشكل مركّز من قبل الموظفين.

إنّ المستوى المطلوب وسرعة التطبيق لحلول الموارد البشرية هي أمور خاصة بكُل شركة. ففي معمل الديملير كرايسلر، تعد حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المستوى الثاني في الوقت الحاضر وتسعى للوصول الى المستوى الثالث في حالة استخدم عمال الموارد البشرية بشكل مركّز لهذه الحلول.

وبسبب ركاكة تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إنها المتابعة لتحقيق أمثلية متكاملة من عمليات الموارد البشرية باستعمال تقنية الإنترنت فان ذلك يؤدي الى عدم فهم كل مظاهر عمل الموارد البشرية. ومن بينها التَعلّم الإلكتروني في مجال إستمرارية التعليم، وخدمة الموظف الذاتية في مجال إدارة الموارد البشرية والإستخدام الداخلي لشبكة معلومات مساعدة في مجال الاستقطاب، حيث أن كل هذه المظاهر تعود إلى المجالات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية المدعومة من قبل نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تجربة الديملير كرايسلر أج.

إنّ المنافع الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي زيادة الجودة والسرعة، لأن العمليات الإدارية الحالية كَانتْ شرطية بطيئة وغير كفؤة على عمليات أساسها الورقة بشكل رئيسي، ومثال على ذلك: - ميل البيانات البارزة وقائمة الرواتب.

ويمكن الوصول المباشر لشبكة الموظف من تجنب القيود المزدوجة على سبيل المثال في ميل البيانات البارزة والمحاسبة ونفقات السفر وتطبيقات الإجازة. باستخدام الاستقطاب الإلكتروني، تحصلُ الشركة على إمكانية إضافية إضافةً إلى التطبيق الطبيعي بالورقة لتجنيد الناس على صفحة الانترنيت في عملية تطبيق على الإنترنت.

ومن المألوف للشركات الكبيرة أَنْ تنصب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث يقصر وقت المعالجة وتحفظ القوة البشرية العاملة. وهكذا تَصلُ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى الهدف الأساسي لتأثير الكلفة.

وإضافةً إلى السمات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هناك تأثيرات سلبية مختلفة. إذ تَعاني المهمّةُ الإجتماعية التقليدية لقسم الموارد البشرية بسبب زيَادَة المسافة الحقيقية التي تُسبّبُ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعملياتها على الإنترنت الإفتراضية. إنّ الخسارة الجزئية لنوع الإتصال وجهاً لوجه تُقدّرُ سلباً من قبل الموظفين. وأخيراً يتأثر عامل الموارد البشرية بالتغييرات في عمليات الموارد البشرية.

إنَّ مهمة استهلاك الوقت المستمرة سابقاً الذي تُؤدّي إلى تخفيضات موظّفي المدى البعيد في قسم الموارد البشرية. وهكذا عامل الموارد البشرية مكوّن مركزي من عمليات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأنه العامل الرئيس لإدْراك العمليات المُركّبة حديثاً. وبعدم تحفيز عامل الموارد البشرية بسبب القلق من خسارة الوظيفة الخاصة يصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عقيم.

لذا يجب أن تكون المهمّة الرئيسة إعادة توجيه عمال الموارد البشرية إلى مجال جديد من الواجبات، وخصوصاً في منطقة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي هي الاستقطاب وتطور الموظفين والتعليم المستمر.

وفي الفقرة التالية، يتم تقديم ثلاثة إقتراحات مهمة يمكن أن تُحسّن عمليات الموارد البشرية في شكل حالات الإستعمال.

## سادساً: تحسين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإكتشاف المعرفة في قواعد البيانات (تنقيب البيانات)

Enhancements for e-HRM with Knowledge Discovery in Databases (Data Mining)

في هذه الفقرة سنستعرض مجموعة حالات الإستعمال وليس في نية هذه الفقرة إعْطاء حَلّ مفصل لكُلّ مشكلة، لان كُلّ من الفروع التالية يُمكن أن تكُون موضوع مستقل بحد ذاته. وبالأحرى نعطي نظرة عامّة للإمكانيات ونُرتّبُ

الإستعمال الفردي في عملية عامّة. وتبين العملية العامّة تفاعل الطرائق المختلفة كمفهوم شمولي وكما يلي:

1) **إنتزاع المهارة** Skill-Extraction:

من أجل جعْل المعرفة الضمنية أكثر شفافية ووضوح، استعملت شركة ديملير كرايسلر آج، إدارة المهارة في حَلِّ الموارد البشرية لتوثيق معرفة كُلّ موظف بحد ذاته.

وتدعم إدارة المهارة الشركات في ادراك المهارات الحالية لمستخدميهم، ولإستعمال هذه المهارات بشكل منظّم. فعلى سبيل المثال تستعمل المعرفة حول مهارات الموظفين لتوسيع مهارات الموظفين بإجراءات التدريب، أَو يمكن أن تكُون المعرفة مفيدة لاستقطاب الموظفين الجدّد.

وتستعمل شركة الديملير كرايسلر آج، مفهوم إدارة المهارة في المقابلة الاولى المحتملة للموظف الجديد المحتمل. فإذا أراد المرشّح أن يُقدم على وظيفة في شركة الديملير كرايسلر آج عن طريق الإنترنت، سيُطلب منه أن يملئ ما يسمى باستمارة "**شجرة المقدرة Competency Tree**" حول مهاراته الحالية. وبهذه الطريقة يعطي المرشّح لمحة عن مهارته للشركة التي يمكن أن تُستعمل الاستقطاب الدقيق جداً طبقاً لحاجات الشركة الحالية. ويتم تصنيف كُلّ مهارة بصنف خاص مثل "**الخبير Expert**" أَو **المعرفة الأساسية Basic Knowledge**".

| Kompetenzarten<br>Links / Rechts | Kompetenzart: Anwender programme<br>Kompetenzen Alle Anzeigen Erste ⟨1-6 von 6⟩ letzte |
|---|---|
| DC- Kompetenzkatakog | |
| Fachkompetenz | |
| Leadership kompetenz | |
| Sozial kompetenz | |
| Methodenkompetenz | CAD – FAPLIS |
| IT – Kentnisse | |
| ♠ Anwender programme | CAD/CAM |
| ♠ Anwenderprogramme | |
| ♠ Datenbanken | MS Power Point |
| ♠ DCXePass | |
| ♠ Betriebssysteme | MS Project |
| | MS Word |
| | SAP R/3 |
| | Alles auswahlen |
| | Kompetenzen ubernehmen |

الشكل (49) شجرة المقدرات في مفهوم الفرد الالكتروني

Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst. biesalski@damlerchrysler.com., P: 3.

ويتم تنظيم "شجرة المقدرة" في الأصناف الرئيسة التي يختار المرشّح منها مهاراته. وتعرض الشجرة حوالي (500) مهارة فريدة يمكن اختيارها. وتَنْشأُ الشجرةُ منْ مدخولات الأقسام المتنوّعة في الشركة عند نشوء هذه الشجرة أولاً.

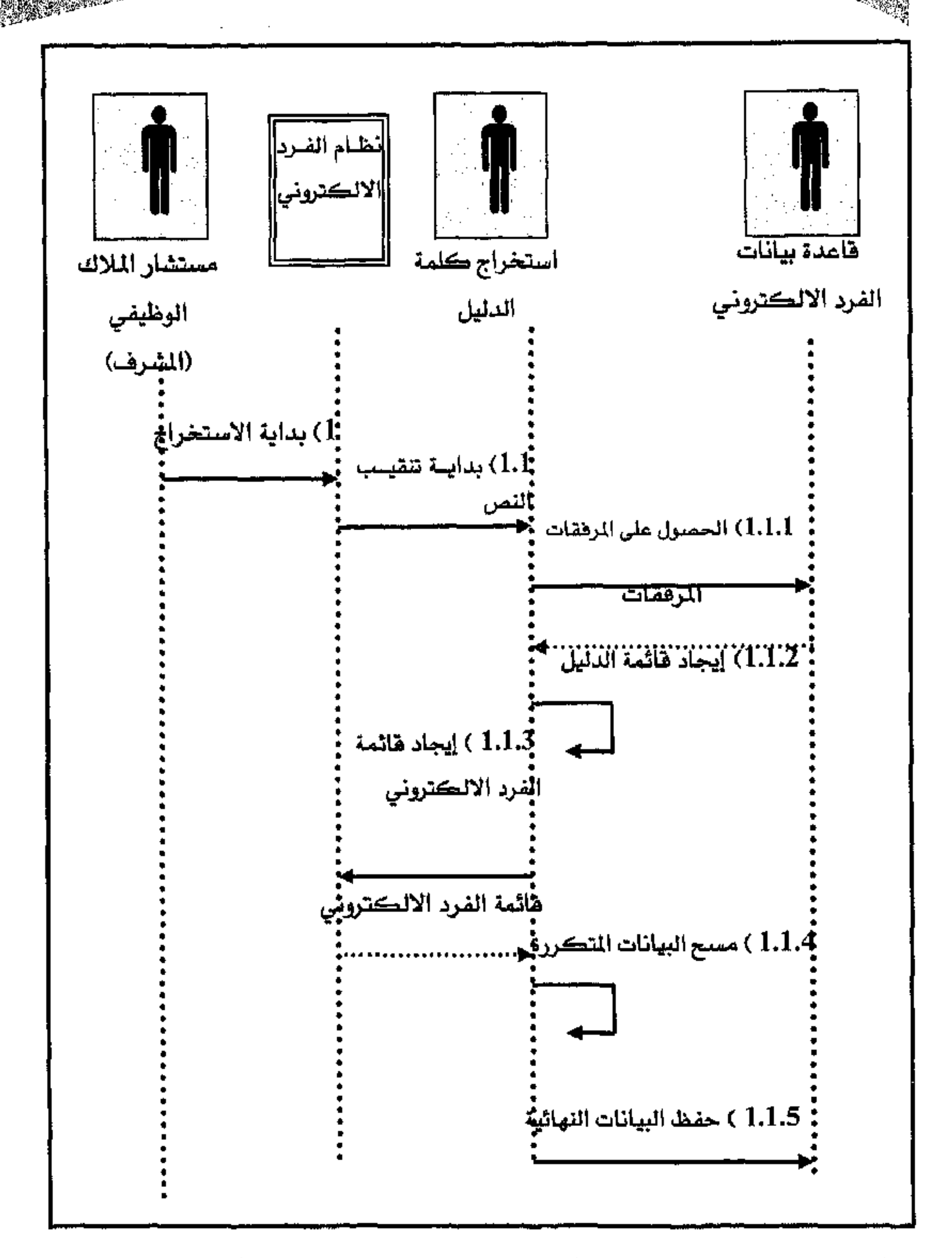
إلاّ أن السرعة توسّعُ الشجرة بطيئة في هذه اللحظة لكنه من المتوقع ان تساهم الطلبات في صيانة الشجرة ونموها طبقاً لإستعمال متزايد من إدارة المهارة. وفي الوقت الحاضر أن هيكلية الشجرة ليست واضحة المعالم جداً. حيث إنّ الشروط في شجرة الصنف الرئيس هي نُسخ مطابقة في أغلب الأحيان لشروط في الأصناف الرئيسة الأخرى.

وتنشأُ هذه المشكلة من الطريقة لإيجاد الشروط، لأنه لا يوجد هناك تفاعل بين الأقسام التي عرّفت الشروط. أضف الى ذلك، تستعمل الشروط في أغلب الأحيان بمعنى في الصنف الاول بينما تستعمل بمعنى آخر في الصنف الثاني. ويمكن توضيح العلاقة بين الشروط والأصناف بواسطة تسمية العلاقة (مثلاً: - Java – هي لغة برمجة – وهي معرفة IT). أن المهمّة الرئيسة والأولية من الخطوات هي البدْء بشجرة الكفاءة الثابتة بدون المشاكل المخطّطة.

وعلاوة على ذلك، يتمتع المرشح بإمكانية رفق وصف النَصِّ الحر عند التقديم على الوظيفة. ويستعمل أغلب المرشّحين هذا الخيار لرفق السيرة الذاتية أَو تجربة العمل.

وتتبع المشكلة الرئيسة من التركيب الثابت لشجرة الكفاءة. حيث تم إدامة الشجرة بشكل يدوي خارج التعليقات من أقسام التشغيل. وهنا يكمن الخطر لأن الشجرة تصبحُ قديمة نسبياً ولا أحد يديم الشجرة من وجهة نظر مركزية. لذا نشأت الفكرة لصيانة الشجرة بشكل آلي.

والطريقة المتبعة لعمل هذه الفرضية تنص على المرشّحين أن يكتبوا تلك المهارات مع رفق الملفات المطلوبة التي لا تتوفر في شجرة الكفاءة الثابتة في الافراد الالكترونين أثناء عملية التطبيق على الإنترنت.




الشكل (50) المخطط المتعاقب : استخراج المهارات من وثائق ذات لغة طبيعية

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst.biesalski@damlerchrysler.com., P:4.**

وهنا يبدأ العمل بممارسة " تنقيب النص". وتنقيب النصّ هي تقنية تُمكّن الفرد الموظف من انتزاع واستخراج وتحليل المعلومات من الوثائق. وفي الغالب يكتب النَصّ في الوثائق بلغة طبيعية. إنّ التحدي لتنقيب النَصّ هو أن يجْعل المعلومات مكتوبة بلغة طبيعية واضحة، من أجل جعل المعلومات مفهومة للمكائن.

وهناك فكرة دمج صيانة شجرة الكفاءة مع تنقيب النَصّ لاستخراج كلمات تقنية الدليل من الوثائق الملحقة ولإستعمال هذه النتائج كمقترح لدُخُولها في تركيب ثابت لشجرة الكفاءة.

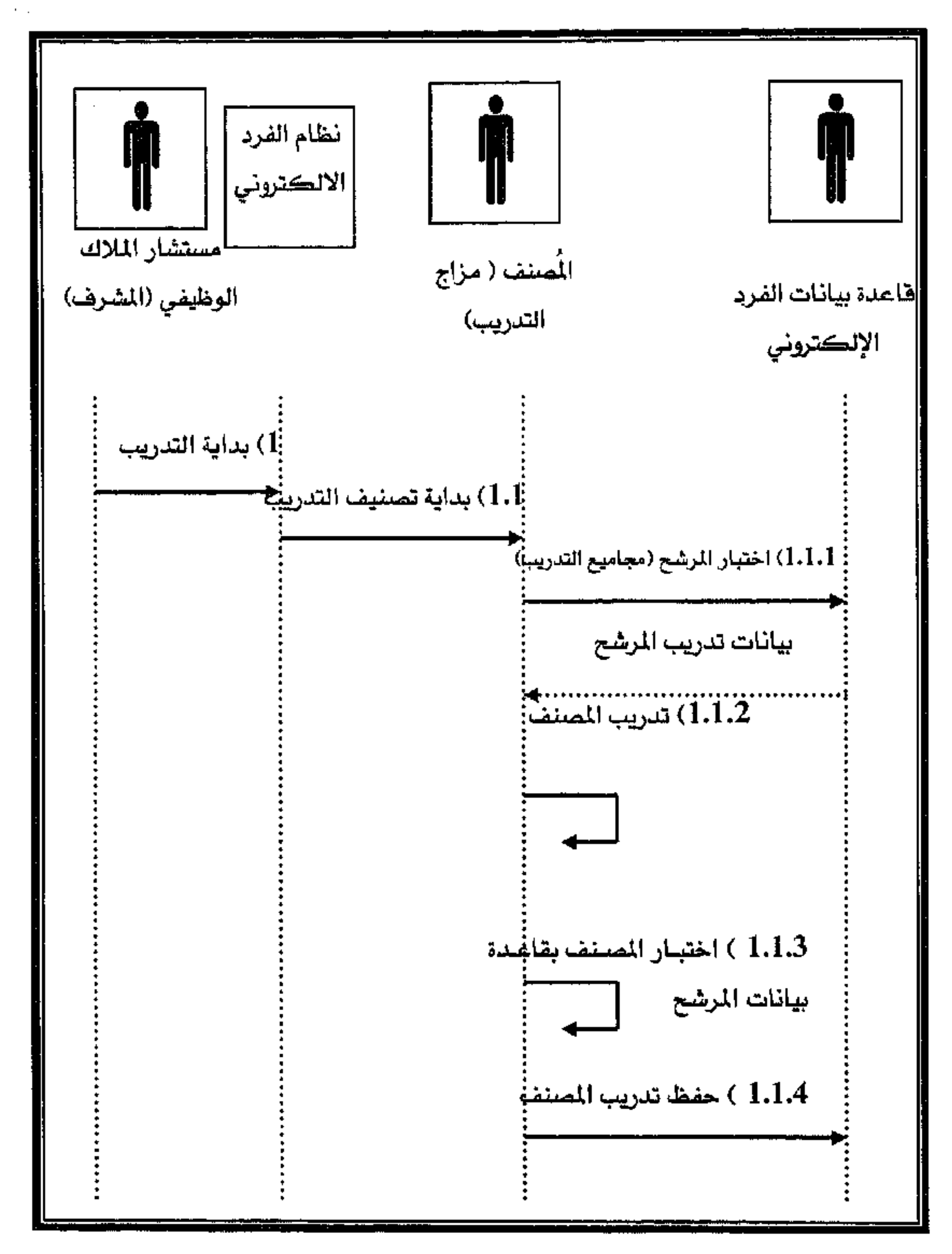
ويمكن عمل الصيانة يدوياً من قبل الفرد الخبير أَو من المفترض أن تتم هذه العملية باستخدام مفهوم الخوارزميات التي تعمَل تخمينات ذكية اينما وجدت كلمة الدليل الجديدة لكي تدْخَلُ في شجرة الكفاءة.

وبهذه الطريقة، يمكن أن تحمل شجرة الكفاءة "إتّجاهات" فعلية وجديدة في التعليم لتدخل في شجرة الكفاءةَ تشبه تعليقات التابعة من الوثائق الملحقة للمرشّحين.

ويوضح الشكل (51) علامة إغلاق كل حالة مستخدمة مقترحة لتقديم مخطط متسلسل على مستوى عالٍ من التجريد لحمل فهم الحالة.

**2) دعم قرار الاستقطاب:**

كسبَ تقييم الموظف الموثوق به إهتماماً متزايداً كقاعدة لإختيار الموظف الكفوء. وإنه من المقبول بشكل عام أن تشخيص شخصية المرشّحين (التي تسمى لمحات المهارة) تكتسب شيء من الإهتمام المعيّن. وتعرض الفقرة الحالية كيفية استعمال التعليم الآلي لإدخال تصنيف الاستقطاب القرارات.




الشكل (51) المخطط المتعاقب لعملية المصنف: مرحلة التدريب

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst.biesalski@damlerchrysler.com., P:4.**

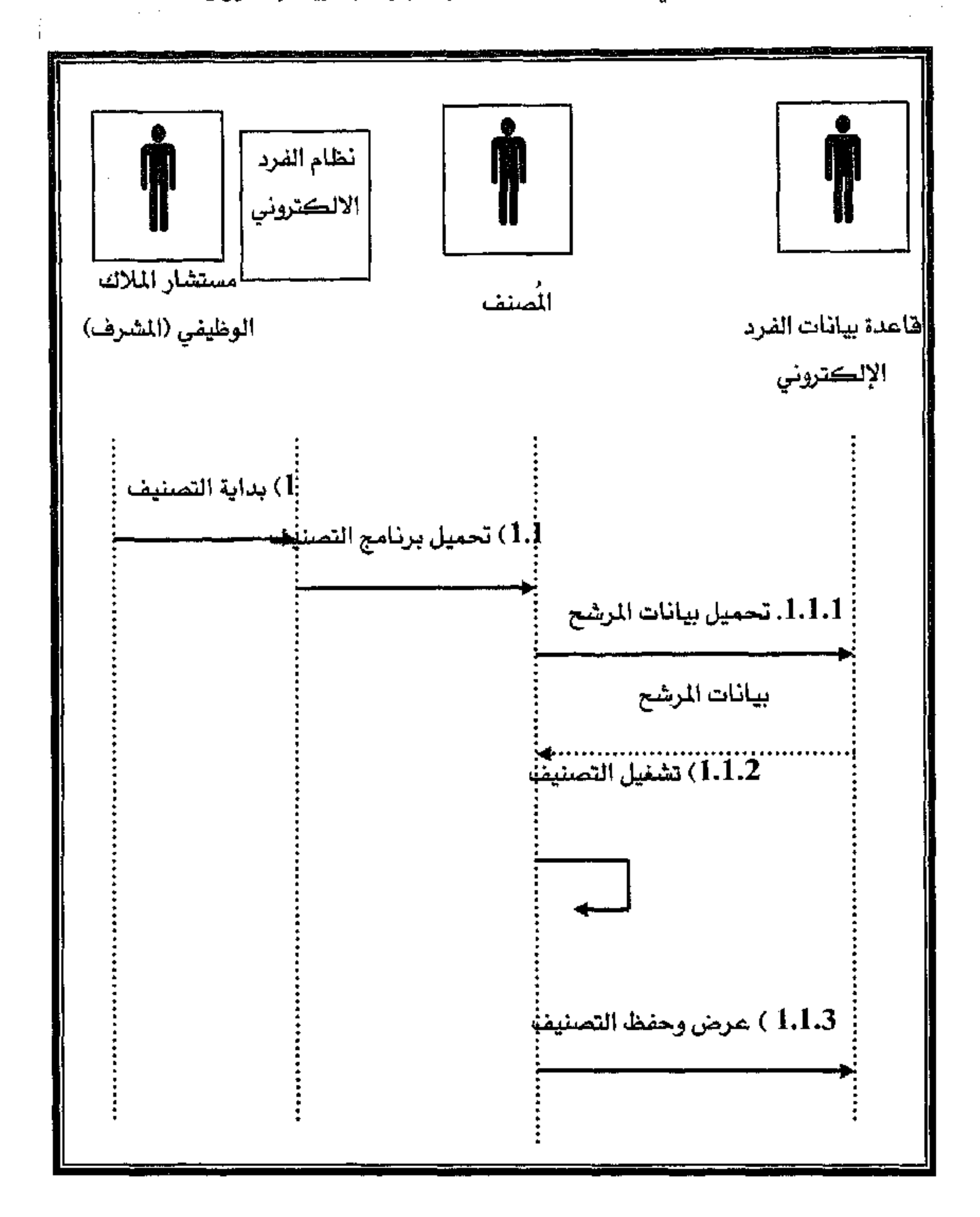
وفي الخطوة الأولى يجب تدريب المُصنف لمعرفة فيما إذا كان المرشّح فرد مناسب أو فرد غير مناسب. ويجب ان يعلم المصنف هذه النقطة: هل يمكن توظيف المرشّح؟ ومن أجل هذه المهمة، امتلكت الشركات أغلب البيانات المطلوبة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ويجب تُكيّف مرحلة التدريب مع المصنف. ومن أجل تدريب المصنف لا بد من توفر مجموعة من البيانات التدريبية. وفي هذه الحالة نحتاج الى مجموعة البيانات حول المرشّحين الذين قُبلوا او رُفضوا في الماضي.

وتُستعمل هذه المجموعة من المعلومات (التي يتم تحويلها بشكل جيد بشكل مقروء للمصنف) لتدريب المصنف. والخطوة القادمة هي مجموعة معلومات إختبار تحتاج لإختبار وظيفة المصنف المُتَدَرّب. ان مهمة البيانات التي لَمْ تُستعمل في خطوة التدريب يمكن أن تُستعمل لاختبار عمل المصنف بشكل صحيح – وهذا يعْني: يمْكنُ أَن تقدّم توصية جيدة لإستخْدام المرشّح أَو رفضه. ويمكن ملاحظة بعض الإستنتاجات من هذا الإختبار: فإذا كان أداء مفهوم المصنف ضعيف جداً، يُمكن أَن يكون حَلّ لتَشديد مرحلة التدريب. ان قلة مجموعة معلومات التدريب يمكن أَن تُعقّد ادارك الأنماط المقبولة عموماً في البيانات الحقيقية.

وإذا أعطى الإختبار نتائج مرضيّة يمكن أن يستعمل مفهوم المصنف لتصنيف المرشّحين الجدّد على أساس دعم قرار. ولهذه الخطوة، يجب تجميع المعايير ذات العلاقة مِنْ المرشّحين - وهي سهلةُ جداً في عملية التقديم على الإنترنت لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتغذى بشبكة عصبية. ويحسب مفهوم المصنف قيمة ملائمة المرشّح.

وبسبب التقييد يجب أَنْ نُلاحظَ بأَنّ نظرة المصنف لا يجب أَن تكون مستعملة كحَلّ مستقل، بسبب نسبة الخطأ التي تحدث في نظرة تصنيف دائماً. ويمكن ان يكون عامل مساعد جيد إذا تكامل مع حَلّ الموارد البشرية، كما تم وصفها في فقرة عملية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العامّة.




الشكل (52) المخطط المتعاقب لعملية المصنف: مرحلة العمليات

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst.biesalski@damlerchrysler.com., P:5.**

وكما يوضح كلا المخططين السابقين إنّ الجهد والمصادر المعقّدة متواضعة نسبياً. والخطوات المتبعة لاستحصال النتائج من نظام مُنْتج هي خطوات محددة وبسيطة. وتم مناقشة أحدى مفاهيم الخلاف بمصطلح استعمال شبكات عصبية.

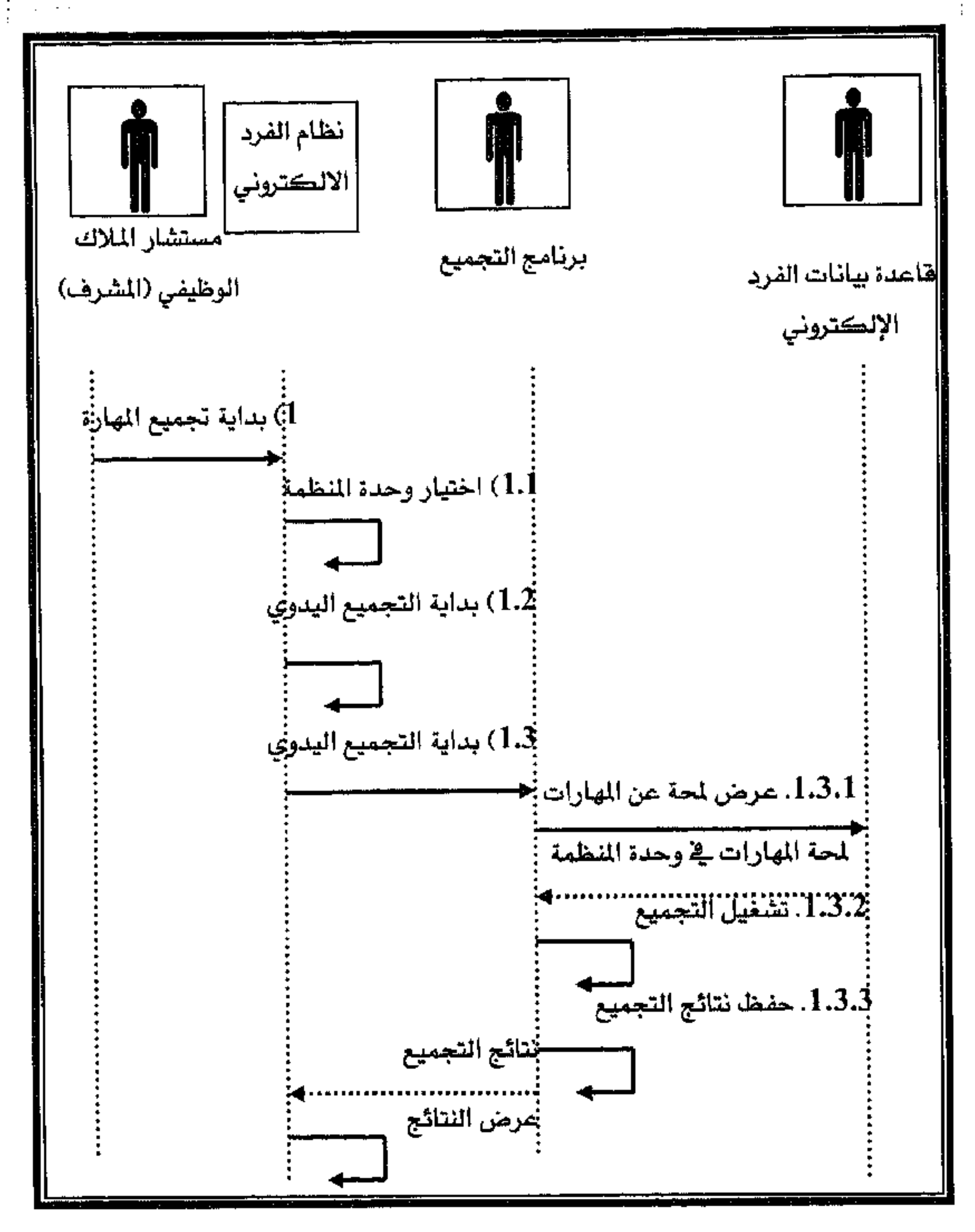
إنَّ النقطة الرئيسة لنقد مفهوم الشبكات العصبية هي انها لا تستطيع ان تُوضّحُ لماذا تتوصل الى قرار مُتَأَكّد. ولكن السؤال هو: هل من المهم لعامل الموارد البشرية ان يفهم كيفية صنع القرار؟ وعلى أية حال يتم التوصل الى القرار من خلال الشبكة العصبية لأنّها تساعد وتدعم القرار لعامل الموارد البشرية إضافةً إلى رأيه الخاص في إستخْدام المرشّح من عدمه؟

ويمكن أن تتوسع المناقشة لتشمل أن عمال الموارد البشرية سوف لَنْ يستعملوا مثل هذا الشبكة لأنهم لا يستطيعون فهْم الإقتراحات. وإذا لاحظ عامل الموارد البشرية بأنّ جودة التوصية جيدة بما فيه الكفاية لدعْم عمله - سيستعمل النظام حتى إذا كان لا يستطيع ان يفهم بالكامل التفاصيل التقنية التحتية.

3) **تطور الموظفين الإستراتيجي:**

إنَّ المشكلة التي تعاني منها أكثر الشركات لا تتعلق بعدد الموظفين الكثيرين، ولكنها بالأحرى تعاني من المزيج الصحيح للموظّفين. ويدفع التخطيط الشركةَ إلى تنفيذ الأعمال الآن تحسُّباً للمستقبل. ويهدف تخطيط القوة العاملة لإمتلاك الافراد المناسبين في المكان والوقت الصحيحين – وفي كُلّ الوقت.

لقد كانت إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي مقتصراً على محدودية التبادل، اما الان اصبح من ان "إدارة المعرفة" تتطلب بؤرة أكثر إنضباطاً على عامل الأفراد.




**الشكل (53) تجميع المهارات**

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst.biesalski@damlerchrysler.com., P:5.**

وسيتطلب نظام التخطيط الفعّال للموارد البشرية وجود مدراء الموارد البشرية يتمتعون بانهم مدراء تجارة الاعمال ولديهم معرفة بالعمليات العامّة للشركة. ويجب أن يكونوا قادرين على تكملة الوظائف المختلفة لفعاليات الموارد البشرية لكي تكون متّسقة مع خطط الشركة الإستراتيجية.

وفي هذا السياق يتم اقتراح "مفهوم المجاميع" الذي يمكن أنْ يساعد في تمييز حاجات التعليمَ أو الاستقطاب. وكما عرفنا سابقاً يمكن للمستخدمين أنْ يُوثّقوا مهاراتهم مباشرة في نظام الفرد الالكتروني. لذا تم انجاز الخطوة الرئيسة الأولى لعمل تخطيط إستراتيجي: تجميع كُلّ المهارات الحالية الفعلية من الموظفين.

والآن يجب علينا أن نعمل على تجمُيع لمحات المهارة في وحدة تنظيمية (مثلاً: - قسم التطوير) لتكوين إنطباع حول مجموعات الافراد الماهرين بنفس الطريقة الموجودة في ذلك القسم.

ومن خلال هذه المعلومات يمكن للشركة أنْ تُقرّر فيما اذا كان تركيب "المعرفة" هو المفهوم الذي ترغب فيه الشركةُ. ومن ناحية أخرى يمكن ان يكون مثل هذا التحليل تلميح ثمين، وهو تبني مفهوم تركيب "المعرفة" (اي المهارات). ويمكن ان تستقطب المقاييس مستخدمين جدّدَ أو تساهم في تدريب الموظفين الحاليين لردم الفجوة الحاصلة بين لمحات المهارة المستهدفة ولمحات المهارة الفعلية.

إنّ المنفعة الرئيسة من وراء هذا المفهوم هي التمييز بين الموظفين أو مجاميع الموظفين الذين لا يتمتعون بالقابليات المحتملة التي لا تَلبّي حاجات المستقبل لذا يمكن أنْ يعاد تدريبهم، او ترتيبهم أو فصلهم .

ويمكنُ تحسين استخدام الموظّفين من خلال تعيين مستخدمين يتمتعون بقيمة العمل العليا ويمكن أن يُؤدّوا ويُميّزوا فرص التطوير. ويجب تنسيق واستكمال مبتدئي قسم الموارد البشرية وفق خطط العمل.

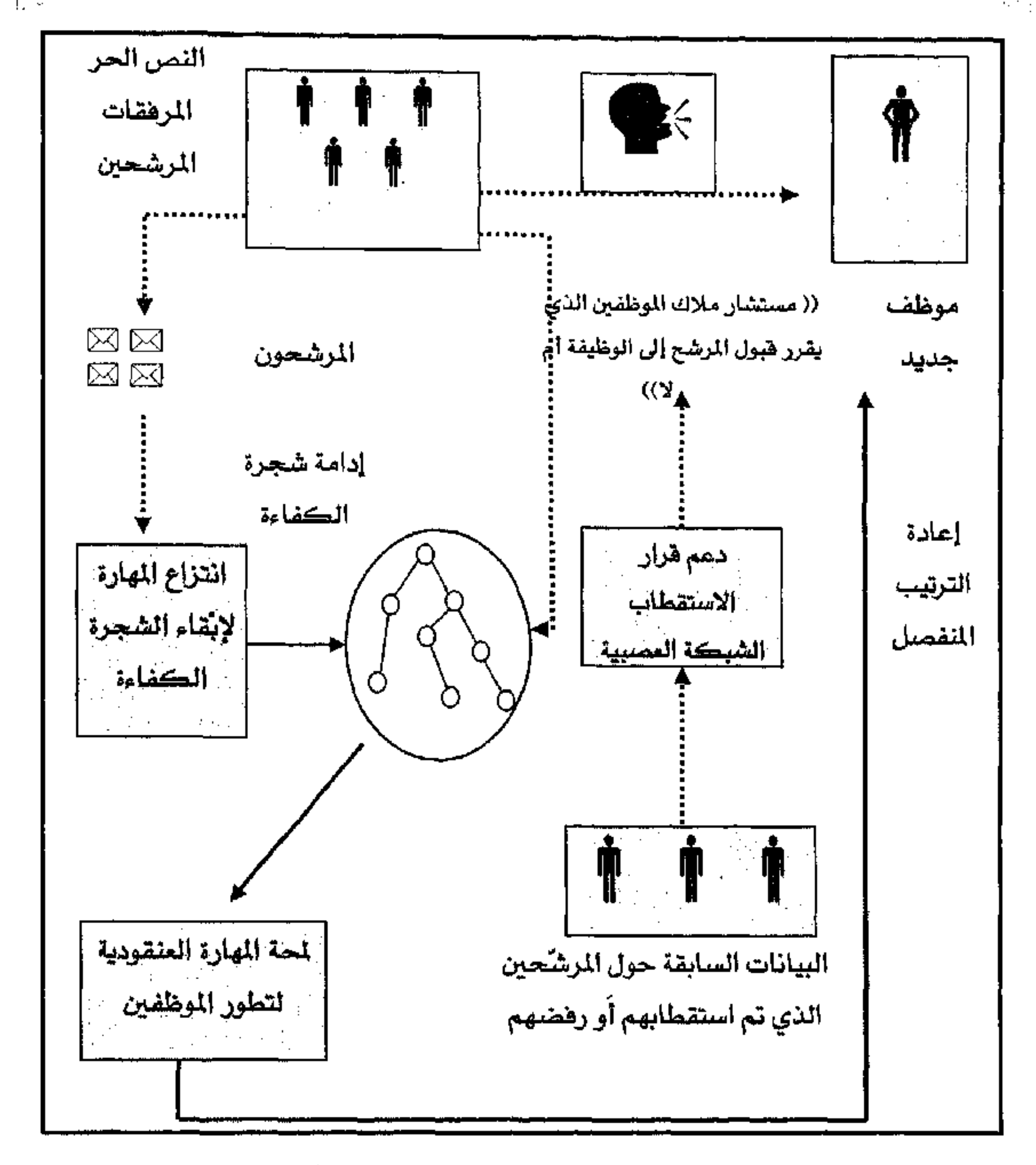
وكمنفعة إضافية، يمكن للشركة أن تُطوّر طرق المهنة لتلبية متطلبات المهارة المستقبلية بالإضافة إلى توفير خيارات المهنة المحسَّنة للمستخدمين.

ويَتطلّب تَجمُّيع لمحات المهارة مهارات كافية ومفردات متطورة. حيث ان المشكلة تكمن في تحفيز الموظفين لإبْقاء مهاراتهم للحصول على بيانات متطورة. وعلى أيةً حال، كان الحل في حالة شركة الديملير كرايسلر بسيط جداً: حيث ان المدراء التنفيذيون يتمتعون بمصلحة حيوية للسيطرة على مستخدميهم الذين حافظوا على مهاراتهم لأن صيانة المهارة هي إحدى التعاريف المستهدفة التي يسعى المدراء التنفيذيين لتحقيقها. وبهذة الطريقة، يمكن السيطرة على تطور مفهوم لمحات عن المهارة وتبقى هذه المهارات متطورة بدون بذل جهود عظيمة الأمر الذي يؤدي الى تطور جودة البيانات.

**4) وجهة النظر الشمولية:**

تعطي أغلب حالات الإستعمال المُقترحة معنى واضحاً اذا دُمجت مع العمليات الحاصلة في العمل اليومي للموارد البشرية. فمن وجهة نظر عمل الموارد البشرية اليومي، يجب ان تتكامل الحالات بشكل مستمّر مع بيئة النظام الموجودة للحصول على موافقة الموظف.

ويوضح الشكل مقترح لكيفية دمج واكمال حالات الاستخدام المذكورة سابقاً، وبالطبع فان العامل المركزي لمفهوم النظرة الشمولية هو "شجرة الكفاءة" أنظر الشكل (54). ففي لحظة انشاء شجرة الكفاءة من قبل الفرد الالكتروني يجب ان يتم انشائها بطريقة بيانات ذات هيكلية مبسطة تعتمد على قاعدة بيانات حقيقية. وبسبب الدور المركزي لشجرة الكفاءة وما تمارسه من أدوار متعددة الاستخدام من خلال مفاهيم خوارزمية مختلفة، تمَ اقتراح تصميم شجرة الكفاءة على أساس الوجود الحقيقي من أجل استخدام مرن في المستقبل.




الشكل رقم (54) المفهوم الشمولي لشجرة الكفاءات

**Source: Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst.biesalski@damlerchrysler.com., P:5.**

ومن خلال هذه الخطوة أي تحويل شجرة الكفاءة الى علم الوجود، يمكن فقط ان نحصل على المزايا المطلوبة. فمن خلال الوجود الحسي، سوف ندرك

ونفهم هيكلية المعلومات المخزونة، بالاضافة الى حصولنا على امكانية قراءة بيانات الآلة وبالتالي سوف نتمكن من استخدام المعرفة المخزونة في شجرة الكفاءة.

وسوف تفتح الأشكال التمثيلية الباب امام مفاهيم معقدة لم نقابلها من قبل بسبب تمثيل الاشكال وفق قاعدة البيانات. فعلى سبيل المثال، يؤدي البحث المعقد عن المهارات الى وضع خطط جديدة لمعالجة التشابه الحاصل في نتائج البحث.

ويوضح الشكل مركزية شجرة الكفاءة ويشير الى دمج حالات الاستخدام في بيئة النظام. ويشير أعلى المخطط إلى تقديم المرشحين الى الوظيفة إلكترونياً ويتم توثيق مهارتهم من خلال عملية إلكترونية في شجرة الكفاءة، ومن خلال مقدمات المهارة يتم تقييم المرشحين ويتم الاستعانة بالوثائق المرفقة لكل مرشح من أجل صيانة تطوير بيانات شجرة الكفاءة والتركيز على مفهوم انتزاع المهارة.

ومن أجل دعم عملية الاستقطاب يتم الاستعانة بالمعرفة السابقة حول استقطاب أو رفض المرشحين السابقين وعملها على شكل مدخولات في الشبكة العصبية في حالة دعم قرار الاستقطاب. ويستخدم مستشار الملاك الوظيفي التوصيات الاضافية كمعيار إضافي لقبول أو رفض المرشح للوظيفية. وبالاضافة إلى فائدة عملية الاستقطاب يتم تجميع لمحات المهاراة على شكل مجاميع من اجل المحافظة على الموظفين الجيدين.

## سابعاً: العمل المرتبط

هناك خطوات معينة مرتبطة بالعمل المرتبط تعالج نفس المهام. فوفقاً لحالة الاستخدام فان مفهوم انتزاع المهارة من وثائق المرشحين (والتي هي عبارة عن سيرتهم الذاتية) ينتج ما يعرف باسم مفهوم السيرة الذاتية المشتركة والذي يعالج

المشاكل المتعلقة بالاستقطاب كما حدث في مشروع جامعة نانتيس الفرنسية (Nantes).

حيث يحاول المشروع أن يشخص ويمثل الكفاءات المدرجة في كل سيرة ذاتية. وتبغي أهداف هذا المشروع في إيجاد تعريف لنموذج الكفاءة وتعريف لعملية المعرفة المطلوبة. وهناك مشروع اخر تم عمله في جامعة دوتموند (Dortmund) حول تفعيل دعم قرار الاستقطاب باستخدام الشبكات العصبية.

# مصادر الفصل الثاني عشر

## أولاً: المصادر العربية


1. نجم، عبود، نجم، (2008)، (إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.


## ثانياً: المصادر الأجنبية


1) O'Brien, James A., (2004), "Introduction to Information Systems: Essentials for the e-Business Enterprise" 11th ed., McGraw-Hill Irwin, P:238.

2) Greife, w., Langemeyer W. (1997), "Personal in formations system als Basis instrument des Personal-Controlling. In: Betrieb und Wirtschaft (14), S. 521-527.

3) Ernst Biesalski, (2005), "Knowledge Management and e-Human Resource Management", Karlsruhe, Germany Ernst. biesalski@damlerchrysler.com. P: 2.

4) Kenneth, C., Laudon and J. P. Laudon, (2001), " Management Information System", Prentice Hall, New Jersey, P; 376-377.

5) Berry, M., Linoff, G. (1997), "Data Mining Techniques", (For Marketing, Sales, and Customer, Support), John Wiley & Sons, P:77.

6) http:// www.peoplesoft.de/corp/de/products/line/hrms.

7) Madche, A., Staab, S., (2002) "Ontology Learning for the Semantic", Web.

8) Faix, W. G., Buchwald, C., Wetzler, R. (1991), "Skill-Management-Qualifikati- Onsplanung fur Unternehmen und Mitarbeiter. Gabler Verlag, Wiesbaden, p: 11.

9) Carstensen, K.-U., Ebert, C., Endriss, C., Jekat, S., Klabunde, R. (2001), "Computer Linguistikund Sprach technologies", Eine Einfuhrung. Spectrum Akademischer Verlag, P; 24.

10) Novotny, B., Lau, T., Reich, J. R., Reimer, U. (2001), "Organizational Memory-Evaluation of Case Study Prototypes", Swiss Life, Zurich. Deliverable (21), P: 13.

11) Lackes, R., Mack, D. (1998), "Innovative Personal management?" Moglichkeiten and Grenzen des Einsatzes Neuronaler Netze als Instrument Zur Eignungsbeurteilung. In: Zeitschrift fur personal frostings. P: 34-35

12) Trichet, F., Leclere, M. A, (2003), "Framework for building Competency Based Systems dedicated to Human Resources Management", Paper Submitted to the International Conference ISMIS'.P; 98.